Manajemen Berbasis Madrasah

Praktik & Riset Pendidikan

Mukhibat Syaufa

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Ageng Muhammad Besari

PONOROGO - JAWA TIMUR - INDONESIA

Manajemen Berbasis Madrasah

Praktik dan Riset Pendidikan

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidanan penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)

2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah).

Dr. Mukhibat

Manajemen Berbasis Madrasah

Praktik dan Riset Pendidikan

Pustaka Felicha

MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH
Praktik dan Riset Pendidikan
© Dr. Mukhibat

Penyunting:
Mukhlison Effendi
Desain Sampul dan Isi:
Zephyr

xii + 250 hlm. | 21 cm x 14.5 cm
ISBN: 978-602-70278-1-7

Cetakan Pertama, Oktober 2013

© Oktober 2013
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Dilarang Mengutip atau Memperbanyak Sebagian
atau Seluruh Isi Buku Ini Tanpa Izin Tertulis dari Penerbit

Pustaka Felicha
Jl. Ipda. Tut Harsono, Gg. Gading 04 CTT. Depok Sleman Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 6697697 | HP. 085729259595
e-mail: pustakafelicha@gmail.com

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah swt, atas rahmat, taufiq dan hidayah yang dilimpahkan sehingga buku ini dapat terselesaikan dengan baik. Sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad saw, sahabat-sahabatnya serta para pengikutnya sampai hari Akhir.

Judul buku di atas, berangkat dari fenomena munculnya polemik yang mempertanyakan siapa sebenarnya yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan pendidikan dalam era otonomi saat ini. Pelaksanaan otonomi daerah membawa konsekuensi terhadap penyerahan urusan dan kewenangan pemerintah pusat pada pemerintah daerah, antara lain penyerahan urusan dalam penyelenggaraan pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan bentuk alternatif dari manajemen desentralisasi dalam bidang pendidikan, yang esensinya adalah pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah untuk mengatur dan mengurus sekolahnya sendiri berdasarkan kemampuan, kesanggupan, dan kebutuhan bersama-sama dengan melibatkan partisipasi masyarakat.

Dalam rangka mengoptimalkan partisipasi masyarakat, keluarlah SK Menteri No. 044/U/2002 tanggal 2 April 2002

untuk membentuk Komite Sekolah sebagai subtitusi dari BP3. Komite Sekolah inilah yang akan mewadahi partisipasi masyarakat untuk terciptanya masyarakat sekolah yang kompak dan sinergis. Komite Sekolah ini mempunyai peran sebagai *advisor*, *supporter*, *mediator/resource lingker*, *controller*, dan *education provider*. Setelah hampir 10 tahun Komite Sekolah dibentuk, keberadaan Komite Sekolah sebagai institusi yang memiliki peran strategis, implementasi dari pendekatan partisipatif masih harus diuji akseptabilitasnya, karena masih belum ada perbedaan yang signifikan antara Komite Sekolah dengan BP3. Persoalan-persolan tersebut memberikan kesan bahwa Komite Sekolah hanya sekedar ada dan menjadi logis ketika banyak yang mempertanyakan manfaat dan eksistensi Komite Sekolah dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mewujudkan otonomi pendidikan di sekolah, maka penulis terdorong untuk mengkaji lebih jauh tentang partisipasi Komite Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS).

Melalui desentralisasi pendidikan, pemerintah berharap peningkatan partisipasi masyarakat dalam pendidikan dapat meningkat. Partisipasi diyakini mampu menggerakkan dinamika masyarakat menuju terwujudnya pendidikan bermutu. Bentuk partisipasi masyarakat yang dianggap baik adalah partisipasi yang diklasifikasikan sebagai *citizen power*, karena dalam partisipasi tersebut terdapat keterlibatan *civil society* sebagai pilar penting dalam menggerakkan masyarakat demoktratis. Untuk mengetahui lebih lanjut tentang proses dan dinamika kebijakan pendidikan dalam bingkai desentralisasi pendidikan,

pembaca yang budiman dapat mencermati buku ini yang sengaja penulis susun dengan alur induktif.

Adapun tujuan dari penulisan buku ini adalah: 1) Untuk menelaah secara kritis seputar isu desentralisasi pendidikan sebagai bentuk dari reformasi pendidikan yang sudah berjalan lebih dari satu dasawarsa yang dikemas dalam progam Manajemen Berbasis Madrsah/Sekolah (MBS). 2) Untuk mendiskusikan secara kritis siapa yang sebenarnya paling bertanggung jawab terhadap pengelolaan pendidikan di era otonomi ini, sehingga dapat dipetakan secara jelas peran dan tanggung jawab pemerintah dan masyarakat. 3) Untuk menelaah secara kritis posisi dan peran masyarakat yang diwakili oleh Komite Sekolah dalam pengambilan program-program sekolah sebagai prasyarat utama terimplementasinya pendekatan partisipatif dalam otonomi pendidikan.

Sedangkan keluaran dari penulisan buku adalah: 1) Tersedianya informasi berbagai persoalan pembangunan bidang pendidikan dengan pendekatan partisipatif yang secara formal terepresentasi dalam intitusi Komite Sekolah. Dengan demikian buku ini bisa dikategorikan sebagai studi evaluasi terhadap program otonomisasi di sektor pendidikan melalui penerapan model MBS. 2) Dengan ditulisnya buku ini, diharapkan bisa menjadi informasi empiris mengenai seluruh dimensi kinerja sekolah dalam menghasilkan *out put*, *out came,* dan kualitas penyelenggaraan pendidikannya, meliputi sistem manajemen, sistem administrasi, supervisi, sikap dan pandangan sekolah terhadap otonomi yang telah diterima. 3) Dapat menjadi pegangan bagi dosen dan

mahasiswa yang sedang berminat studi tentang manajemen pendidikan dan desentralisasi pendidikan.

Penulis menyadari, tanpa bantuan dari berbagai pihak,tentu buku ini tidak tidak akan selesai. Oleh karena itu, secara khusus penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setingi-tingginya kepada teman teman di STAIN Ponorogo dan semua pihak yang tidak mungkin disebutkan di sini yang telah, memberikan bantuannya baik secara langsung maupun tidak langsung untuk terbitnya buku.

Akhirnya, penulis hanya bisa berdoa semoga amal baik mereka mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah swt dan doa semoga buku ini bisa bermanfaat sebagai amal bakti penulis.

Ponorogo, Oktober 2013

Penulis

Dr. M u k h i b a t

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR v
DAFTAR ISI ix

BAB I PENDAHULUAN 1
A. LATAR BELAKANG MASALAH 1
B. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN .. 9
C. METODE PENELITIAN 11
1. Konteks dan Pendekatan 11
2. Penentuan Subyek Penelitian 14
3. Metode Pengumpulan Data 17
4. Teknik Analisis Data 21
D. HASIL PENELITIAN YANG RELEVAN 25

BAB II MASYARAKAT DAN PENDIDIKAN 29
A. KOMITE SEKOLAH 29
1. Organisasi, Kedudukan, Sifat dan Tujuan Komite Sekolah 33
2. Peran dan Fungsi Komite Sekolah 39
B. ADMINISTRASI PENDIDIKAN 42
1. Pengertian Administrasi 42
2. Konsep Manajemen 47
3. Manajemen Pendidikan 53
3. Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan 58
C. MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) 74

D. PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM PENDIDIKAN 85
1. Konsep Partisipasi 85
2. Teori Terbentuknya Partisipasi 88
3. Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan 95
E. NILAI STRATEGIS PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM PENDIDIKAN 101

BAB III PROFIL UMUM ORGANISASI KOMITE SEKOLAH 105
A. PROFIL KOMITE MADRASAH 105
B. PROSES PEMBENTUKAN DAN PERIODE KEPENGURUSAN 109
C. UMLAH PENGURUS KOMITE MADRASAH 117
D. KEPEMILIKAN AD-ART DAN PROGRAM KERJA 119
E. STRUKTUR PENGURUS DAN ANGGOTA KOMITE SEKOLAH 125

BAB IV PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DALAM MANAJEMEN SEKOLAH 135
A. KOMITE SEKOLAH SEBAGAI *ADVISORY AGENCY* 136
B. KOMITE SEKOLAH SEBAGAI *SUPPORTING AGENCY* 143
C. KOMITE SEKOLAH SEBAGAI *CONTROLLING* 148
D. KOMITE SEKOLAH SEBAGAI MEDIATOR.. 154

BAB V PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PROGRAM-PROGRAM MADRASAH 157
A. PARTISIPASI DALAM INISIASI KEPUTUSAN 157

B. PARTISIPASI DALAM LEGITIMASI KEPUTUSAN 162
C. PARTISIPASI DALAM PELAKSANAAN PROGRAM 164
D. FAKTOR PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH . 166
1. Faktor Internal 167
2. Faktor Eksternal 176
E. HUBUNGAN KINERJA KOMITE SEKOLAH TERHADAP PRESTASI MADRASAH 189

BAB VI KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN SUPERVISI PENDIDIKAN ISLAM DALAM MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH 197
A. KONSEP KEPEMIMPINAN 197
B. KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM 209
C. SUPERVISI PENDIDIKAN ISLAM 218
D. PROSES KEPEMIMPINAN DALAM SUPERVISI 227

BAB VI PENUTUP 231
A. KESIMPULAN 231
B. SARAN-SARAN 236

DAFTAR PUSTAKA 237
TENTANG PENULIS 249

DAFTAR ISI GAMBAR DAN TABEL

Gambar 1: Model hubungan Komite Sekolah dengan instansi terkait 34
Gambar 2: Definisi Operasional MBS dalam Diagram..... 80
Gambar 3: Skema *Cross-Chain of Response Model* 89

Tabel 1 Proporsi pelibatan kelompok unsur dalam Komite Sekolah 127

Tabel 2 Kinerja Komite Sekolah sebagai Pertimbangan dalam Perencanaan. 139

Tabel 3 Komite Sekolah sebagai Pertimbangan Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan. 142

Tabel 4 Kinerja Komite Sekolah sebagai Badan Pendukung..... 145

Tabel 5 Indikator Kerja Komite Sekolah dalam Mengontrol Perencanaan..... 151

Tabel 6 Kinerja Komite Sekolah sebagai Mediator Perencanaan..... 155

Tabel 7 Kinerja Komite Sekolah sebagai badan Mediator dalam Pelaksanaan Program 155

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Lembaga-lembaga pendidikan Islam memiliki tradisi yang kaya tentang keterlibatan masyarakat dalam penyelenggaraannya, sehingga lembaga-lembaga pendidikan Islam mempunyai tingkat *sustainabilitas* yang tinggi. Hal ini disebabkan visi dan misi pendidikan Islam tersebut sejalan dengan nilai-nilai keyakinan agama yang dianut masyarakatnya, seperti yang terjadi pada perguruan Muhammadiyah, Ma`arif, Al-Irsyad, dan Persis.

Berbagai jenis lembaga pendidikan Islam yang ada, tampaknya belum menunjukkan perbaikan mutu pendi-

dikan di Tanah Air,[1] bahkan permasalahan pendidikan semakin kompleks. Salah satu permasalahan mutakhir yang paling disorot adalah kelemahan dalam manajemen, di antaranya, penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sentralistik, sehingga sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif. Partisipasi masyarakat sangat minim, terbatas pada dukungan *input* berupa dana bukan pada *proses* (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas).[2]

---

1. Berdasarkan laporan *Human Development Inde*x (HDI), mutu pendidikan di Indonesia ditempatkan pada urutan 102 dan 164 negara (Indonesia di bawah Vietnam, demikian juga dengan laporan *International Institute for Development* (IID) menempatkan pendidikan Indonesia pada peringkat 49 dari 49 negara. Lihat juga hasil riset Asian South Pacific Bureau of Adult Education (ASPABE) dan Global Compaign for Education (GGE) penyelenggaraan Indonesia menempati peringkat ke 10 dari 14 negara Asia Pasifik dengan nilai E lebih baik dari Papua Nugini, Nepal, Pakistan, *Republika,* edisi Kamis 30 Juni 2008. Namun sekarang ini berdasarkan data dalam Education for all (EFA) Global Monitoring Refort 2011: The Hidden Crisis Armed Conflict and Education yang dikeluarkan oleh Organisasi Pendidikan, Ilmu Pengetahuan, dan Kebudayaan Persyerikatan Bangsa-Bangsa (UNESCO) Indek Pembangunan Pendidikan atau Education Development Index (EDI) adalah 0,934. Nilai ini menempatkan Indonesia di posisi ke-69 dari 127 negara di dunia. Total nilai EDI ini diperoleh dari rangkuman perolehan empat kategori penilaian, yaitu: 1) angka partisipasi pendidikan dasar, 2) angka melek huruf pada pada usia 15 tahun ke atas, 3), angka partisipasi menurut kesetraan jender, 4) angka bertahan siswa hingga kelas v SD. Adapaun di tingkat Asia Indonesia masih tertinggal dari Brunei Darussalam yang berada di peringkat ke-34. Meskipun demikian posisi Indonesia saat ini masih jauh lebih baik dari Filipina (85), Kamboja (102), India (107 dan Laos (109).
2. Departemen Pendidikan Nasional, *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah,* (Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, 2004), 9. lihat juga, Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 2. (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, 2001).

Lemahnya pola manajemen pendidikan tersebut mendorong pemerintah menerapkan pola baru manajemen pendidikan yang lebih bernuansa otonomi dan lebih demokratis, sejalan dengan tuntutan terjadinya perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintah dari sentralisasi ke desentralisasi. Tuntutan tersebut tertuang dalam dalam UU No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) 2000-2004. UU tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan terbitnya Kepmendiknas No 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Butir-butir ketentuan yang penting dalam Kepmendiknas tersebut akhirnya juga diakomodasi dalam UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Kebijakan ini dalam upaya memperluas kontribusi dan pelibatan masyarakat dalam pendidikan dengan membentuk Komite Sekolah sebagai subtitusi BP3.

Perubahan paradigma ini, telah berpengaruh pada luas dan peluang partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan termasuk pendidikan Islam. Paradigma baru manajemen menghendaki adanya peningkatan partisipasi masyarakat terutama dalam tiga hal, yaitu:

1. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam pemberdayaan manajemen pendidikan, yakni manajemen yang lebih *accountable*, baik dari segi keuangan maupun organisasi pendidikan itu sendiri. Melalui peningkatan ini, diharapkan sumber-sumber finansial masyarakat dapat dipertanggung jawabkan secara lebih efisien, dan dari segi organisasi menjadi lebih *viable* dan *durable*.

2. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengembangan pendidikan yang *quality oriented,* yakni pendidikan yang berkualitas dan berkeunggulan, yang akan mendorong perkembangan lembaga-lembaga pendidikan Islam menjadi *centers of exellence* yang menghasilkan anak didik yang berparadigma keilmuan komprehensip, yakni pengetahuan umum dan agama, plus imtaq.
3. Peningkatan partisipasi dalam pengelolaan sumber-sumber belajar yang terdapat di masyarakat, agar pendidikan Islam tetap menjadi bagian integral dari masyarakat secara keseluruhan. Melalui peningkatan ini pendidikan milik umat Islam akan dapat menjadi *core* dari *learning society*, masyarakat belajar, sehingga menghasilkan tamatan yang berkualitas, *capable*, fungsional dan *integrated* dengan masyarakatnya.

Paradigma pembangunan pendidikan dengan menggunakan pendekatan partisipatif sebenarnya telah berlangsung sejak lama. Akan tetapi realitas sampai sekarang ini ternyata banyak program pembangunan di bidang pendidikan dengan melibatkan masyarakat masih dilakukan dengan cara-cara lama yang sudah ada. Kondisi ini mencerminkan bahwa pemerintah dan masyarakat masih miskin pengalaman dalam tataran konsep maupun implementasi pendekatan partisipatif.

Di sisi lain, bagaimana konsep dan hakikat partisipasi itu sendiri belum tercapai kata kesepakatan di antara para perencana pembangunan di bidang pendidikan. Hal ini mengakibatkan kurang dipahaminya strategi yang tepat untuk menggerakkan partisipasi masyarakat. Komite

Sekolah menjadi salah satu institusi di tingkat sekolah yang memegang peranan penting dalam terimplementasinya pendekatan partisipatif. masih menyisakan beberapa persoalan. Berdasarkan *penelitian awal* di MIN/MIS Magetan, menunjukkan ada beberapa persoalan di antaranya: *Pertama* proses pembentukan Komite Sekolah kebanyakan belum sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan dalam SK Mendiknas. *Kedua,* Komite Sekolah dibentuk dengan pola-pola stigmatis yang diwarisi dari BP3 atau POMG. *Ketiga,* praktek pelaksanaan peran dan fungsi Komite Sekolah meniru gaya birokrat atau menjadi stempel sekolah (di bawah komando kepala sekolah), serta hanya untuk memenuhi aturan dalam penerimaan subsidi (*block grant*). *Keempat,* partisipasi Komite Sekolah dalam pengambilan keputusan suatu program sekolah belum optimal. Dengan demikian menjadi logis ketika banyak mempertanyakan manfaat dan eksisistensi Komite Sekolah dalam sistem pendidikan nasional.

Penyelenggaraan pendidikan yang partisipatif, mutlak memerlukan landasan epistimologis dan kerangka teori yang memberikan pengakuan terhadap kapabilitas masyarakat sebagai aktor atau pelaku (*agent*) yang memiliki kemampuan dan kemandirian. Hanya dengan cara demikian, maka aspirasi dari masyarakat yang menjadi pengurus/anggota Komite Sekolah dapat dipahami secara lebih baik.

Keterlibatan masyarakat dalam kegiatan sekolah, tampaknya telah banyak diteliti di Amerika Serikat. Di

antaranya penelitian J.L. Epstein[3] menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat (orang tua) ternyata mampu meningkatkan prestasi dan keterampilan anak dari tahun ke tahun. Selanjutnya menurut J.L. Epstein keterbukaan (transparansi) pihak sekolah, menyebabkan 80% masyarakat Amerika bersedia terlibat dalam membantu kemajuan prestasi dan keterampilan anak-anak mereka.[4]

Setelah hampir 12 tahun Komite Sekolah dibentuk, Keberadaannya sebagai institusi yang memiliki peran strategis, implementasi dari pendekatan partisipatif masih harus diuji akseptabilitasnya. Hal ini karena masih belum ada perbedaan yang signifikan antara Komite Sekolah dengan BP3, keanggotaan yang ditunjuk kepala sekolah menjadikan tingkat independensi lemah, sehingga praktik pelaksanaan peran dan fungsi Komite Sekolah meniru gaya birokrat atau menjadi stempel sekolah (di bawah komando kepala sekolah), roda organisasi Komite Sekolah tidak berjalan, partisipasi Komite Sekolah dalam pengambilan keputusan suatu program sekolah belum optimal. Persoalan-persolan tersebut memberikan kesan bahwa Komite Sekolah hanya sekedar ada dan menjadi logis ketika banyak yang mempertanyakan manfaat dan eksistensi Komite Sekolah dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mewujudkan otonomi pendidikan di sekolah, maka penulis terdorong untuk mengkaji lebih

3. Lihat bab I. J.L Epstein, Effects on student achievement of teachers' practices for parent involment. In S. Silvern (ed) *literacy through family, community, and school interaction.* (Greenwich, CT: JAI Press, 1988).
4. *Ibid.,* 280.

jauh tentang partisipasi Komite Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Komite Sekolah sebagaimana tertera dalam Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U 2002 tanggal 2 April 2002 mempunyai peran manajemen sebagai pemberi pertimbangan, pendukung, pengontrol, dan mediator.[5] Sementara, menurut Hatry P. Harry[6] Komite Sekolah mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut:

1. Mengembangkan akses sekolah pada dana, sehingga sekolah mampu membangkitkan berbagai sumber dana potensial untuk mendukung proses pembelajaran siswa
2. Mengembangkan *budgeting* sekolah dalam konteks pengembangan kemampuan pembiayaan untuk mendanai berbagai program sekolah
3. Memutuskan struktur anggaran sekolah
4. Berpartisipasi dalam pemilihan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah
5. Ikut serta curah pendapat tentang kurikulum dalam kontek peningkatan kualitas hasil pembelajaran, dan memberi masukan pada sekolah tentang kualifikasi kompetensi siswa yang dihasilkan sekolah.

---

5. Departemen Pendidikan Nasioanl, *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah,* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2004), 31.
6. Harry P. Hatry, et all., *Implementing School Based–Management, Insight into Decentralization From Science and Mathematics Departement* (Washington: The Urban Institut, 1994), 276.

Melihat fungsi-fungsi tersebut maka keberadaan Komite Sekolah memiliki peran yang strategis terutama dalam mengartikulasikan kepentingan masyarakat kepada sekolah atau pemerintah. Keberadaan Komite juga sebagai penampung berbagai aspirasi yang berkembang di masyarakat dan mengakomodasikan serta memformulasikannya ke dalam keputusan program-program sekolah dan kemudian mensosialisasikan kepada masyarakat.

Berangkat dari kenyataan tersebut di atas, menyoroti keterlibatan masyarakat[7] yang menjadi pengurus/anggota Komite Sekolah adalah sesuatu yang sangat menarik untuk dikaji secara komprehensip. Karena Komite Sekolah sebagai salah satu institusi yang memegang peran penting dalam terimplementasinya pendekatan partisipastif dalam ikut menentukan program.

Untuk memperjelas arah penelitian, perlu dijabarkan suatu rumusan masalah yang difokuskan pada partisipasi masyarakat yang terefleksi dalam peran-peran Komite

---

7. Dalam konteks sistem pendidikan nasioanl menurut Dede Rosyada masyarakat adalah: Individu atau kelompok yang diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengembangan program sekolah, peningkatan *fundrising*, pengembangan kurikulum, pertimbangan dalam pengembangan serta pembinaan personalia. Dalam konteks inilah individu atau kelompok tersebut dinamakan Komite Sekolah. Sementara itu, keanggotaan Komite Sekolah di lembaga-lembaga pendidikan Islam sangat bervariasi, ada yang hanya memperluas *stakeholder* dan ada yang lebih proporsional sehingga tidak semua unsur *stakeholder* memiliki perwakilan dalam Komite Sekolah. Dede Rosdaya, *Paradigma Pendidikan Demokrasi, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media, 2004), 275.

Sekolah dalam kegiatan pendidikan sebagai berikut: 1) Bagaimana profil anggota, organisasi Komite Sekolah di MIN Kabupaten Magetan. 2) Bagaimana keterlibatan Komite Sekolah sebagai badan pertimbangan, pendukung, pengawas, dan mediator dalam perencanaan sekolah, pelaksanaan program, dana, kurikulum, evaluasi di MIN Kabupaten Magetan. 3) Bagaimana tingkat partisipasi Komite Sekolah dalam pengambilan keputusan suatu program sekolah di MIN Kabupaten Magetan.

B. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

Berdasarkan fokus masalah di atas, maka penelitian ini bertjuan untuk; 1) mengungkap secara mendalam tentang profil Komite Sekolah di MIN Kabupaten Magetan, yang meliputi mekanisme pembentukan, komposisi kelompok unsur anggota, profil organisasi Komite Sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya. 2) mengungkap secara mendalam partisipasi Komite Sekolah dalam menjalankan perannya sebagai badan pertimbangan, pendukung, pengawas, dan mediator dalam perencanaan sekolah, pelaksanaan program, dana, kurikulum, evaluasi di MIN Kabupeten Magetan. 3) mengetahui partisipasi Komite Sekolah dalam inisiasi, legitimasi dan pelaksanaan program sekolah MIN Magetan.

Adapun kegunaan penelitian ini adalah; 1) Menyediakan data empiris objektif profil Komite Sekolah. Berdasarkan data empiris tersebut diharapkan diperoleh bahan untuk menyusun kebijakan-kebijakan baru terkait dengan eksistensi dan kedudukan Komite Sekolah sebagai medium

bagi meningkatnya partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan di tingkat satuan pendidikan. 2) Secara kelembagaan untuk mendeskripsikan berbagai masalah partisipasi masyarakat yang terenpresentasi dalam peran-peran Komite Sekolah, dan sekaligus menyediakan data empiris obyektif mengenai salah satu aspek tingkat keberhasilan otonomisasi di sektor pendidikan. Data-data ini tentu saja menjadi *feed back* penting bagi para pengambil kebijakan terkait dengan eksistensi dan kedudukan Komite Sekolah sebagai medium bagi meningkatnya partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Dengan demikian kebijakan baru mungkin dianggap perlu diputuskan sebagai tindak lanjut akan lebih antisipatif terhadap kecenderungan negatif yang terjadi di lapangan. 3) Memberikan kontribusi dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya pada wilayah manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, baik secara teoritis maupun praktis. Pada aspek teoritis, munculnya teori dan konsep baru dalam penelitian ini, selain itu juga berguna untuk membuka wawasan bagi pengembangan penelitian di bidang manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat. Sedangkan secara praksis penelitian ini dapat dijadikan dasar pemikiran dalam menentukan langkah-langkah fundamental khususnya dalam penyelenggaraan pendidikan dengan pendekatan partisipatif.

C. METODE PENELITIAN

1. Konteks dan Pendekatan

Salah satu kendala utama peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam adalah proses pengelolaan sekolah manajemen yang kurang berkembang. Secara internal disebabkan oleh penerapan pendekatan *education production fungtion* atau *input-output analysis* yang keliru. Input pendidikan disimplikasikan, seakan-akan mutu pendidikan akan meningkat dengan sendirinya apabila sejumlah input ditambahkan. Akibatnya banyak sekolah-sekolah Islam beranggapan bahwa sekolah yang bermutu harus dilengkapi dengan berbagai fasilitas. Untuk melengkapi berbagai fasilitas ini sekolah harus memperoleh dana yang besar. Sementara bagaimana input tersebut dipertemukan dan diinteraksikan dalam proses belajar mengajar kurang diperhatikan.

Dalam rangka mengatasi kendala tersebut, pemerintah mengadakan reorientasi penyelenggaraan pendidikan dengan program MBS agar sekolah tidak terlalu memusatkan pada input pendidikan tetapi juga pada proses pendidikan. Di samping itu agar sekolah memiliki keberdayaan dan kewenangan yang lebih luas dalam pengelolaannya.

Sesuai dengan perhatian utama kajian ini, yakni partisipasi masyarakat yang terefleksi dalam peran-peran Komite Sekolah dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan serta bagaimana sekolah-sekolah Islam memberdayakan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah. MBS apakah justru tidak kontra produktif dengan iklim manajemen selama ini.

Namun demikian penelitian ini bukan studi evaluasi atau penilaian terhadap kebijakan tertentu sejauh mana hasilnya telah mencapai sasaran. Penelitian ini menyangkut suatu proses kegiatan kependidikan dijalankan yang melibatkan seluruh *stakeholder.* Penelitian ini dirancang untuk menggambarkan dan menganalisis ranah dan proses implementasi suatu program, menjajaki keterkaitan *sustainabilitas* sekolah dengan dukungan. Jadi dapat dikatakan, analisis penelitian ini mengenai partisipasi masyarakat bergerak dari pemahaman sekolah tentang arti penting partisipasi masyarakat. Tujuannya adalah menjajaki makna kontribusi penting partisipasi masyarakat dalam kemajuan sekolah dan memahami pola interaksi antara sekolah dengan masyarakat dalam konteks MBS.

Sesuai dengan konteks penelitian di atas, maka pendekatan penelitian ini adalah *naturalistik kualitatif,* dengan pertimbangan bahwa pendidikan merupakan subsistem sosial yang melibatkan berbagai macam kelompok dan kepentingan yang berproses, berinteraksi sesuai peran dan tanggung jawabnya dalam penyelenggaraan pendidikan. Peneliti berusaha menjelaskan apa yang dipahami para anggota Komite Sekolah sebagai representasi masyarakat yang tertuang dalam berbagai programnya dalam ikut serta mengelola dan melaksanakan pendidikan serta pemahaman pihak sekolah tentang konsep MBS dan aplikasinya, perencanaan strategis serta pelaksanaanya, sehingga diharapkankan tampilnya gambaran mengenai aktualitas dan realitas sosial.

Hal ini sesuai dengan pendapat Miles dan Huberman penelitian kualitatif dengan tekanannya pada "pengalaman hidup" manusia pada dasarnya cocok untuk menemukan arti yang diberikan kepada kejadian, proses, dan struktur hidup mereka: "persepsi, asumsi, prapenilaian dan untuk mengaitkan makna dengan dunia sekitarnya. Penelitian ini lebih cenderung mengambil posisi anti-positivis atau posisi fenomenologis dan melihat pengetahuan tentang perilaku manusia sebagai pribadi, subyektif dan unik. Di samping itu kekuatan penelitian kualitatif adalah menempatkan orang dan peristiwa dalam konteks datanya dan mampu menjelaskan secara kontekstual.

Di samping itu, penelitian kualitatif ini juga ditandai dengan penggunaan metode pengumpulan data yang berupa *observation* dan i*ndepth interview* sebagai metode pengumpulan data utama[8]. Sehingga penelitian ini, cenderung memiliki karakteristik antara lain:

1. Mempunyai *natural setting* sebagai sumber data langsung sementara peneliti merupakan instrumen kunci.
2. Lebih memperhatikan *process* dari pada *product*
3. Cenderung menganalisis data secara induktif, dan
4. *Meaning* (makna) merupakan hal yang esensial dalam penelitian kualitatif.

---

8. Robert C. Bogdan & Sari Knoop Biklen, *Quality Research for Education: An Introduction to Theory and Methods,* (Boston : Allyn and Bacon, tt.) hal 2. Lihat juga Norman K.Denzim Yvonna S.Lincoln, *Handbook of Qualitative Resarch* (California: Sage Publication, 1994), 1-7.

Dilihat dari tujuannya, penelitian ini bisa dikategorikan sebagai penelitian pengembangan atau *developmental research.*[9] Penelitian ini bermaksud melakukan studi analisis-kritis tentang suatu kegiatan pendidikan dengan melibatkan partisipasi *stakeholder* yang berkembang di masyarakat dengan segala dinamikanya dan sejauh mana partisipasi itu mempunyai nilai strategis dalam terlaksananya proses pendidikan serta kontribusinya terhadap kemajuan bangsa dan negara. Dalam penelitian pendidikan, dengan pendekatan kualitatif ini peneliti menyadari bahwa kenyataaan tidak pernah dianggap sudah dengan sendirinya, perhatian kepada kenyataan harus berlipat ganda dan makna bentukan masyarakat yang ada dalam setiap konteks sosial.

2. Penentuan Subyek Penelitian

Menurut data di Mapenda Kemenag Magetan, di kecamatan Poncol ada 4 Madrasah Ibtidaiyah, yakni MI Mambaul Ulum di Desa Poncol, MI Al-Hidayah di Desa Biting, MI Al-Hidayah di Desa Gonggang dan MIN di Desa Janggan.[10] Dari 4 madrsasah ibtidaiyah hanya ada satu yang negeri dan sekaligus menjadi Ketua Kelompok Kerja Madrasah. MIN ini cukup menonjol bahkan belum ada yang menandinginya dalam hal ketersediaan sarana dan prasarananya maupun prestasi akademiknya. Bahkan

9. Suharsimi Arikunto, *Prosedur Suatu Pendekatan Praktek* Cet ke-10 (Jakarta: Renika Cipta, 1996), 8
10. Kementerian Agama Magetan, *Daftar Organisasi/Lembaga Pendidikan Keagamaan Kabupaten Magetan,* (Magetan: Kemenag Magetan tahun 2011).

banyak orang tua dari daerah lain yang mempercayai MIN ini untuk menuntut ilmu anak-anaknya.

Agar lebih dalam dan fokus baik subyek maupun obyek penelitian ini dan mengingat jumlah MI di Kabupaten Magetan tersebut di atas ada 4, serta keterbatasan kemampuan dalam biaya, tenaga dan waktu, maka subyek penelitian ditentukan hanya pada Kelompok Kerja Madrasah di mana MIN Janggan Poncol Magetan sebagai ketua KKM-nya.

Adapun pertimbangan dipilihnya MIN Poncol Magetan adalah: *pertama,* sekolah tersebut telah dua kali membentuk Komite Sekolah sehingga telah mempunyai fasilitas dan SDM organisasi sebagaimana organisasi modern. *Kedua,* karena telah dua kali membentuk Komite Sekolah, poin deskripsi kerja komite dalam SK Mendiknas No. 044/U/2002 sudah diketahui dan dipahami oleh sebagian besar anggota/ pengurus Komite Sekolah. Sementara di MI yang lain pada waktu penelitian ini dilakukan dalam proses pembenahan pengurus komite. Artinya data-data yang diperlukan dalam penelitian ini tidak akan didapatkan terutama deskripsi kerja yang harus dijalankan oleh Komite Sekolah.

Untuk menentukan subyek penelitian, perlu dipertimbangkan kedudukan masing-masing subyek penelitian. Sesuai saran yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba yang dikutip Lexy J. Moleong penelitian ini menggunakan teknik *purposeful sampling*[11] karena penelitian ini ingin menjaring sebanyak mungkin informasi dari

11. Lihat Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: C.V. Remaja Karya, 1999), 165.

berbagai sumber. Di samping itu juga ingin menggali informasi secara mendalam sehingga tujuan penelitian tercapai. Oleh karena itu pada penelitian kualitatif tidak ada sampel acak, tetapi sampel bertujuan. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan informasi dan karakteristik tertentu yang dimiliki oleh sampel sesuai dengan tujuan penelitian. Penentuan subyek penelitian dengan kriteria seleksi sederhana dan seleksi jaringan. Seleksi sederhana artinya penentuan subyek berdasarkan data yang ada dan seleksi jaringan artinya penentuan subyek berdasarkan informasi antara yang diperoleh peneliti secara langsung di lapangan dengan informasi dari nara sumber (*informan*) dan nara sumber utama (*key informan*).

Metode ini bukan dalam rangka mencari hukum universal yang menjelaskan kenyataan yang sedang diobservasi seperti yang dipahami dalam penelitian kuantitatif. Penelitian ini hanya menginterpretasikan dan memahami kejadian dari sudut pandang responden. Pertimbangannya semata-mata karena data atau informasi dapat diperoleh perkembangan sesuai dengan kepentingan dari materi, isi, cakupan penelitian serta ketuntasan masalah dalam pemunculan makna secara realistis dan alamiah.

Maka yang lebih tepat penelitian ini disebut dengan studi kasus, karena menurut Suharsimi Arikunto[12] yang menjadi subyek penelitian dalam penelitian kasus adalah kasus itu sendiri. Adapun subyek penelitian ini adalah:

---

12. Suharsimi Arikunto, *Prosedur Suatu Pendekatan Praktek* ,5

1. Kepala MIN (*key informan*)
2. TU MIN (*informan*)
3. Ketua dan sekretaris komite (*key informan*) dan Pengurus/anggota Komite (*informan*).
4. Orang tua siswa yang menjadi pengurus/anggota Komite Sekolah (*informan*).

Penelitian ini tidak untuk mengukur sesuatu, melainkan untuk memahami sepenuhnya makna fenomena dalam konteks. Penelitian ini juga tidak ditujukan untuk menghasilkan perampatan dari sampel besar sampai populasi dengan verifikasi statistik. Peneliti secara sistematik dan dengan narasi rinci menyelidiki fenomena khusus yang mungkin merupakan karakteristik bagi individu, kelompok atau institusi pendidikan dengan menggunakan kreteria kualitatif.

Adapun yang menjadi obyek penelitian adalah persoalan yang akan diteliti, yang menjadi obyek penelitian adalah mengenai persoalan partisipasi masyarakat yang terefleksi dalam peran-peran Komite Sekolah.

3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah instrumen penelitian itu sendiri. Keunggulan penelitian ini, tergantung kualitas peneliti sebagai instrumen penelitian *human*

instrumen[13]. Kekuatan manusia sebagai instrumen menurut Sayekti Pudjosuwarno[14] disebabkan adanya karakteristik:

1. *Responsif:* artinya manusia dapat merasakan untuk merespon semua isyarat yang timbul dari manusia dan lingkangannya.
2. *Adaptable*: manusia mampu menyesuaikan diri dengan informasi-informasi yang kurang cocok dengan yang telah direncanakan.
3. *Holistik*: manusia mampu menyesuaikan diri dengan informasi-informasi yang didapatnya dan kemudian menata secara utuh.
4. Manusia mampu memproses dan mengolah secara langsung informasi yang diterima.
5. Manusia mampu melakukan klarifikasi dan kesimpulan.
6. Manusia mampu mengekplorasi informasi.

Untuk itu, peneliti berusaha seobyektif mungkin dalam mengumpulkan data, menganalisis data, dan menyimpulkan. Guna menjaga obyektifitas dan kenetralan dalam penelitian ini, maka penulis telah menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

a. Melakukan pendekatan secara informal dengan kepala sekolah, dan Komite Sekolah/*stakeholder* pendidikan

13. *Ibid.*, 9.
14. Sayekti Pudjosuwarno, "Penyusunan Proposal Studi Kasus", makalah disampaikan dalam penataran Metodologi Penelitian Studi Kasus di lembaga Penelitian IKIP Yogyakarta, 1995, 6.

dengan terlebih dahulu memperkenalkan diri serta menyampaikan maksud peneliti.

b. Melakukan pendekatan secara formal. Pendekatan ini dilakukan untuk mendukung sekaligus menindaklanjuti pendekatan secara informal, yaitu dengan menyampaikan surat ijin secara resmi sehingga kehadiran peneliti betul-betul dapat diterima dan tidak dicurigai.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. 1) Observasi, yaitu kegiatan mengamati gejala-gejala secara obyektif yang terkait langsung dengan fokus penelitian. Observasi digunakan untuk mengukur tingkah laku individu maupun proses terjadinya suatu kegiatan yang diamati baik dalam situasi sebenarnya maupun situasi buatan,[15] sehingga kegiatan pendidikan dalam konteks *school/community-based managemnt* yang sedang berjalan maupun hasil-hasilnya dapat terungkap.

Hasil dari observasi partisipasi ini akan terhimpun dalam beberapa *field note* (catatan lapangan) yang merupakan sekumpulan data, informasi yang selanjutnya dianalisis. Persoalan yang sering muncul dari metode observasi ini adalah tidak mudah untuk mengkonstruk data hasil pengamatan dalam laporan penelitian. Di samping itu, penafsiran subyektif peneliti tidak dapat dihindari walaupun telah dikontraskan dengan hasil wawancara.

---

15. Nana Sudjana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan* (Bandung: Sinar Baru, 1989), 109.

2). Wawancara, wawancara atau interview adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara.[16] Teknik ini, peneliti perlukan pada saat-saat kehadiran peneliti di sekolah untuk memperolah informasi yang sangat diperlukan sebagai "*penuntun*" dalam menggali informasi-informasi yang sifatnya khusus, terperinci dan mendalam. Seperti pendapat kepala sekolah tentang program *school/ community-based management* dan anggota/pengurus Komite Sekolah tentang peran dan fungsinya dalam membantu proses pendidikan di sekolah. Hasil wawancara ini peneliti catat dalam bentuk *interview transcript* (transkrip wawancara) yang kemudian dianalisis.

Dalam wawancara ini digunakan metode wawancara setengah terstruktur agar dapat memberikan keleluasaan bagi informan untuk menyampaikan hal-hal yang mereka anggap penting dalam suasana yang rileks, bebas, (tidak formal) menghasilkan hubungan yang lebih baik dan pada gilirannya mampu mengungkapkan lebih banyak informasi yang sensitive dan kurang jelas. Bahkan peneliti seringkali memperolah informasi penting yang tidak terduga sebelumnya. Dengan metode ini peneliti benar-benar merasa tidak sedang mempelajari subyek penelitian (*to learn about the people*), melainkan belajar dari padanya (*to learn from the people*). Penggunaan metode ini tidak terlepas resiko yang ditimbulkan terutama dalam proses pelaporan. Data berserakan, bias dan persepsi tidak

16. Suharsimi Arikunto, *Prosedur Suatu Pendekatan Praktek* 144.

lengkap. Untuk mengatasi hal ini peneliti melakukan pemeriksaan kembali mulai dari rumusan masalah dan data secara keseluruhan untuk memperoleh pemahaman dan jawaban secara menyeluruh terhadap persoalan penelitian yang ditetapkan.

3). Dokumentasi, teknik ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui teknik observasi dan wawancara. Dalam teknik ini, yang menjadi sumber data adalah sejumlah dokumen tertulis. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan kondisi obyektif tempat penelitian, keputusan-keputusan, tulisan/artikel tentang kerjasama antara sekolah dengan Komite Sekolah. Dokumen tersebut meliputi: brosur lembaga, laporan program semesteran atau tahunan, artikel, buku, majalah, tabloid, memo, laporan penting dan liputan media cetak atau surat kabar tentang hubungan sekolah dengan masyarakat khususnya MIN Poncol Magetan dengan masyarakat.

4. Teknik Analisis Data

Pada prinsipnya analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola kategori dan satuan urutan dasar. Analisis data dalam penelitian ini dalam rangka pencarian dan penyusunan secara sistematis semua transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah dikumpulkan sehingga peneliti dapat memperoleh pemahaman mengenai semua itu dan mengungkapkan/menyajikan apa yang telah ditemukannya kepada orang lain.

Metode berpikir yang dilakukan bersifat induktif, artinya peneliti mencoba menjawab permasalahan dengan melakukan pengamatan langsung terhadap fakta-fakta yang ada dilapangan yang ingin diketahui, kemudian data dikumpulkanm diklarifikasi diinterpretasikan dan dianalisis untuk diambil suatu kesimpulan terhadap masalah penelitian. Sesuai saran dari Miles & Hubermen[17] Analisis data penelitian ini akan dilakukan dengan analisis kualitatif dengan langkah-langkah: 1) *Reduksi data* yaitu untuk memilih dan menyederhanakan data-data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan, maksudnya untuk menajamkan, mengklasifikasikan, mengarahkan, membuang data yang dianggap tidak perlu dan mengorganisir sehingga interpretasi data dapat dilakukan dengan mudah. 2) *Penyajian data* digunakan untuk menyajikan sekumpulan data/informasi dengan sistematis yang telah diperoleh, agar mudah dipahami secara utuh dan integral.

3) *Verifikasi data* (menarik kesimpulan) didasarkan pada hasil pembahasan dan analisis dengan memperhatikan problem penelitian sehingga dapat memberikan arti penting temuan penelitian, dengan maksud mencari makna tentang data yang telah dikumpulkan. Data yang banyak tersebut belum bisa memberikan makna apa-apa, oleh karena itu perlu ditarik kesimpulan dan verifikasi sehingga dapat memberikan makna sebagai hasil dari penelitian, kemudian mensintesakannya, pencarian pola-pola penemuan yang

17. M. B. Miles, A.M. Hubermen, *Analisis Data Kualitatif,* terj. Tjetjep Rohadi, (Jakarta: UI Press, 1992), 16-19.

dianggap penting dan apa yang telah dipelajari serta pengambilan keputusan yang disajikan/disampaikan kepada orang lain.

Penafsiran data dalam penelitian ini berlandaskan pandangan etic (dalam penelitian kualitatif dikenal dengan pandangan etic dan pandangan emic)[18]. Jika dalam pandangan emic, peneliti berbicara atas dasar perspektif subyek/responden (deskriptif dan informative), maka dalam pandangan etic peneliti berbicara dalam perspektif keilmuan (teori). Dengan demikian, temuan-temuan yang diperoleh melalui penelitian diartikulasikan dan dikomunikasikan melaui bahasa ilmiah. Oleh karena itu, dalam proses analisis ini peneliti dituntut mampu menafsirkan, melakukan keterkaitan antara konsep, serta pada akhirnya membangun pemahaman-pemahaman baru.

Selanjutnya masalah kesahihan, kredibilitas dan validitas data adalah masalah yang sering dipersoalkan dalam penelitian baik dalam penelitian kuantitatif maupun kualitatif. Sebab penelitian adalah aktivitas penilaian, pengukuran, dan pemahaman. Karena itu, penelitian apapun tidak dapat dihindarkan adannya subyektifitas. Masalah validitas bukan hanya pada validitas konstruk (rancangan penelitian) dan validitas dalam penggalian data dan anlisis data, tetapi juga validitas (integritas) peneliti. Peneliti harus adil (proporsional) dan sahih (terhindar dari prakonsepsi-prakonsepsi) sehingga tidak terjerumus dalam subyektifitas sempit.

---

18. Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* 82

Penelitian ini bertujuan menggali pemahaman (*understanding*) dan pemaknaan (*meaning*) sebagaimana peneliti gunakan dalam penelitian ini, definisi obyektivitas bersifat *the subjektivied-objectivity.* Artinya subyektif menurut peneliti (teori yang ada) tetapi obyektif menurut subyek yang diteliti. Gususan realitas subyektif yang obyektif inilah yang harus dipandang secara ontologik sebagai obyek penelitian naturalistik yang akan menjanjikan hasil penelitian yang sahih.

Menurut Lincoln dan Guba tingkat kepercayaan suatu penelitian naturalistic dapat diukur dengan empat kreteria, yaitu: 1) Kepercayaan (*credibility*), 2) keteralihan (*transferability*), 3) kebergantungan (*dependability*), dan 4) kepastian (*confirmability*)[19]. Terdapat banyak teknik untuk memeriksa tingkat kepercayaan tersebut, salah satu dan yang digunakan dalam penelitian ini adalah trianggulasi.

Trianggulasi merupakan kegiatan pengecekan terhadap kebenaran data yang telah diperoleh melalui cara/instrumen dalam teknik pengumpulan data. Cara atau instrumen pengumpulan data yang berbeda digunakan baik untuk keperluan pengujian kebenaran data maupun sebagai pembanding atas data yang telah diperoleh.

Ada beberapa cara yang bisa digunakan dalam tahap trianggulasi ini, antara lain:

a. Membandingkan hasil wawancara mengenai beberapa hal yang sama terhadap dua orang subyek atau lebih

19. Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* 324.

b. Membandingkan fenomena-fenomena yang berupa kasus mengenai subyek penelitian primer dengan pendapat dan pandangan orang lain (subyek skunder)

c. Membandingkan data yang sama, antara yang diperoleh melalui wawancara dengan yang diperoleh melalui observasi dan studi dokumentasi

d. Membandingkan data yang diperoleh dalam waktu dan tempat yang berbeda atas data dan teknik yang sama.

D. HASIL PENELITIAN YANG RELEVAN

Sejauh pelacakan penulis, kajian atau penelitian yang berkaitan dengan tema kajian ini memang sudah banyak sekali dengan berbagai metode, pendekatan, karena persoalan pendidikan Islam adalah masalah umat Islam. Sebagian ahli menelaah pendidikan Islam dari dimensi sejarah perkembangannya, kontek pembaharuan dan perkembangan pemikiran Islam, dan yang lain lagi mengkaji dari dimensi manajemen serta operasionalnya, harapannya kajian-kajian yang telah dilakukan dapat dijadikan dasar merekonstruksi pemberdayaan pendidikan Islam di masa depan.

Penelitian Karel Steenbrink[20] dengan pendekatan sejarah tentang madrasah, sekolah dan pesantren, Hasil penelitiannya menunjukkan; 1) bahwa perkembangan pendidikan Islam dengan berbagai model kelembagaan

20. Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern,* (Jakarta: LP3ES, 1991).

ternyata banyak didorong dari inisiatif/partisipasi umat Islam sendiri sebagai respon terhadap modernisasi. 2) sejarah membuktikan prakarsa umat Islam dalam pendidikan telah dimulai sejak datangnya Islam sendiri. 3). Dengan prakarsa tersebut lembaga-lembaga pendidikan Islam tetap eksis sampai sekarang ini, walaupun ada kecenderungan beberapa lembaga pendidikan Islam diserahkan ke pemerintah atau dinegerikan. 4) perubahan dan perkembangan pendidikan Islam terjadi sejalan dengan perkembangan kondisi sosial, ekonomi dan pemikiran umat Islam. Hal ini disebabkan peran masyarakat muslim dalam dunia pendidikan tidak hanya sekedar nimbrung tetapi lebih sebagai prakarsa yang mempelopori terhadap pendirian lembaga-lembaga pendidikan Islam. Walaupun visi, misi pendidikan Islam pada waktu itu dalam konteks pencapaian cita-cita politik Islam.

Di samping penelitian di atas, peran masyarakat dalam dunia pendidikan juga diteliti oleh Biyanto[21] dengan memfokuskan pengalaman madrasah-madrasah di beberapa daerah Jawa Timur. Sejalan dengan fenomena berkembangnya sekolah-sekolah model atau plus yang disponsori oleh masyarakat muslim. Hasil penelitian menunjukkan; 1) fenomena berkembangnya sekolah-sekolah model atau plus belum diikuti partisipasi masyarakat secara penuh. 2) masyarakat hanya difahami sebagai orang tua/wali murid yang tergabung dalam BP3. 3) pola kemitraan yang bersifat

21. Biyanto, Partisipasi Masyarakat dalam Dunia Pendidikan, (Pengalaman Madrasah-Madrasah di Jawa Timur, dalam *el-Ijtima`* (Surabaya: LPM IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2002).

horizontal belum menemukan bentuknya secara kongkrit, program-program madrasah-madrasah berjalan menurut logikanya sendiri.

Akibatnya banyak madrasah yang tidak mendapat dukungan masyarakat, padahal seharunya karena penduduk di daerah tersebut mayoritas muslim madrasah-madrasah tersebut mendapat impresi yang positif dari masyarakatnya. Solusinya menurut Biyanto harus ada *political will* dari pemerintah, masyarakat dan seluruh sumber daya lokal stakeholder. Apalagi Departemen Agama sebagai pihak merasa "memilki" madrasah belum memberikan *guideline* pelaksanaan/pengelolaan madrasah yang berbasis sekolah atau berbasis masyarakat.

Berdasarkan telaah di atas tentang berbagai model kajian tentang pendidikan dengan perspektif yang berbeda-beda, penulis merasa belum menghadirkan gambaran yang utuh tentang bentuk peran masyarakat muslim dalam pendidikan. Kontribusi penting peran masyarakat dalam pendidikan tidak dimuculkan karena tidak disertai dengan analisis tentang kekuatan maupun kelemahan stakeholder pendidikan. Peran masyarakat dalam implementasi manajemen berbasis Sekolah belum terungkap.

Atas dasar itulah nampaknya masih ada ruang permasalahan pendidikan Islam yang perlu dikaji dan diteliti. Permasalahan tersebut diantaranya bagaimana pengelolaan pendidikan di era otonomi di mana masyarakat tidak sekedar partispasi tetapi terlibat aktif, belum ditemukannya suatu model hubungan sekolah dan masyarakat yang ideal dalam rangka eksistensi suatu

lembaga pendidikan di tengah persaingan global. Konsep tanggung jawab bersama dalam pendidikan selama ini masih kabur dan tidak terdefinisi secara jelas.

Dimensi historis yang mungkin dihadirkan dalam kajian ini adalah adanya upaya untuk membuktikan bahwa dalam Islam, baik secara teoritik maupun aplikatif, baik pengaruh faktor internal maupun external terdapat konsep tentang bagaimana kamunitas manusia memperjuangkan kehidupannya melalui lembaga pendidikan baik sebelum maupun sesudah kemerdekaan. Dari sini akan dapat diketahui harapan, gairah, hasrat, motif yang membangkitkan kesadaran umat Islam, bahwa untuk tetap eksis dalam wilayah religiusnya diperlukan instrumen yaitu lembaga pendidikan.

BAB II

MASYARAKAT DAN PENDIDIKAN

A. KOMITE SEKOLAH

Masyarakat dalam Islam sering disebut *ummah,*[1] dalam bahasa Inggris *society* mempunyai arti *civilized community*, komunitas yang beradab, atau masyarakat madani, atau -dalam *The Encylopaedia of Religion*- disebut dengan istilah

1. Ada enam puluh empat kali kata *ummah* disebutkan dalam Al-Qur`an Kata *ummah* dipergunakan Al-Qur`an lebih dari satu arti, keunggulan, jalan, jarak waktu, atau sekumpulan orang dengan arti sekelompok manusia yang memiliki karakter atau kebiasaan-kebiasaan tertentu.(lihat QS.16:30, QS. 16:92, QS.42:8, QS.43:23,QS.13:30, QS.11:8, QS.7:159, QS.28:23, QS.3:104, QS.23:44, QS.35:24, QS.2:134, dan QS.23:52. Muhammad AR, *Op.Cit*. hal. 48. Dalam sejarah peradaban Islam masyarakat atau *ummah* pertama kali ditegakkan di Madinah oleh Nabi Muhammad SAW. Lihat Ahmad Syalabi, *Masyarakat Islam*. (Singapura: Pustaka Nasional, 1976), hal. 11. Lihat juga Nurcholis Madjid, "Menuju Masyarakat Madani", dalam Tim Maula (ed). *Jika Rakyat Berkuasa: Upaya Membangun Masyarakat Madani dalam Kultur Feodal*. (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), 321

median community[2]. Dalam konsep masyarakat terkandung makna komunitas, sistem organisasi, peradaban, dan silaturrahmi –atau interaksi dalam terminology sosiologi- adalah inti dari masyarakat. *Society is a group of people who are united by social relationships*.[3]

Masyarakat (*community*) merujuk pada warga sebuah desa, kota, suku bangsa, atau bangsa. Apabila anggota-anggota suatu kelompok, baik kelompok itu besar maupun kecil, hidup bersama sedemikian rupa, sehingga merasakan bahwa kelompok tersebut dapat memenuhi kepentingan-kepentingan hidup yang utama, maka kelompok tadi disebut masyarakat. Suatu masyarakat pasti mempunyai lokalitas atau tempat tinggal (wilayah) tertentu. Walaupun sekelompok manusia menurut Soekanto merupakan masyarakat pengembara, akan tetapi pada saat tertentu.[4] Kesadaran sosial individu secara luas dipengaruhi oleh konteks sosialnya.

Masyarakat muslim dan pendidikan merupakan dua istilah yang tidak dapat dipisahkan. Islam merupakan sebuah ajaran yang komprehensip dan komplit dengan berbagai peraturan dan tatakrama yang selalu menganjurkan pemeluknya untuk memperoleh pendidikan atau mencari ilmu pengetahuan tanpa batas.[5] Oleh karena itu masyara-

---

2. Mircea Elliade, *The The Encylopaedia of Religion* vol 7 (New York: McMillan, 1978), 305.
3. Rodne Stark, *Sociology*. (California: Wadswort Publishing, 1985), 26.
4. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan,* (Bandung: ALFABETA, 2010), 233.
5. Muhammad AR., *Pendidikan di Alaf Baru, Rekonstruksi atas Moralitas Pe - didikan* (Yogyakarta: Prismasophie, 2003), 43.

kat muslim secara normatif merupakan sekelompok orang yang terdidik hidup rukun dan damai, atau masyarakat yang selalu melawan segala kegelapan dan kebodohan agar menjadi umat pilihan di muka bumi ini dengan ilmu yang dimilikinya.

Ayat al-Qur`an yang diturunkan pertama kali adalah tentang pendidikan untuk pembebasan dari keterikatan manusia. Kata *iqra`* dalam surat *al-`Alaq* merupakan ayat yang memerintahkan Muhammad SAW untuk mencerdaskan seluruh umat manusia. Ayat pendidikan ini selalu diberi penguatan dalam hadis-hadis Nabi. Misalnya, "tuntutlah ilmu dari buaian hingga liang lahad". Hadis ini menguatkan ayat yang pertama kali turun tersebut, yang menunjukkan bahwa pendidikan merupakan instrumen manusia atau masyarakat menuju kebebasan.

Menurut Dede Rosyada[6] Ada dua kategori masyarakat yaitu: *Pertama,* unsur-unsur sekolah yang jika salah satu unsur tidak ada, maka proses persekolahan terganggu, unsur ini disebut *stakeholder*. *Kedua,* unsur-unsur yang diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengembangan program sekolah, peningkatan *fundrising*, pengembangan kurikulum, memberikan pertimbangan dalam pengembangan serta pembinaan personalia, kelompok ini disebut Komite Sekolah.

6. Dede Rosdaya, *Paradigma Pendidikan Demokrasi, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan* (Jakarta: Prenada Media, 2004), 275.

Menurut Nanang Fattah[7], Komite Sekolah adalah lembaga/badan khusus yang dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh para *stakeholder* pendidikan ditingkat sekolah sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Hal ini sesuai dengan Keputusan Mendiknas Nomor: 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, sebagai berikut: Pasal 1 ayat (2) bahwa setiap satuan pendidikan dapat dibentuk Komite Sekolah atas dasar prakarsa masyarakat, satuan pendidikan dan/atau pemerintah kabupaten/kota. Komite Sekolah berkedudukan di sekolah yang berperan mendampingi kepala sekolah dalam mengambil kebijakan dan sekaligus mengontrol pelaksanaannya

Secara historis, usaha membantu penyelenggaraan sekolah (negeri) dan mengoptimalkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan -pada tahun 1950-an sampai awal tahun 1970-an- pernah dibentuk suatu organisasi yang dikenal Persatuan Orangtua Murid dan Guru (POMG). Kemudian pada tahun 1970-an juga muncul apa yang disebut BP3[8]. Perubahan dari POMG ke BP3 dan yang terakhir Komite Sekolah pada waktu itu untuk menghindarkan para guru terlibat dalam soal pungutan-pungutan dari wali murid, sehingga para guru tidak kehilangan wibawa dihadapan peserta didik dan orangtua peserta didik.

---

7. Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 6.
8. Djauzak Ahmad, "POMG, BP3, dan Komite Sekolah", *Kompas,* 15 April 2003.

Namun demikian, baik POMG dan BP3 esensi keberadaannya belum sepenuhnya hilang. Hal ini disebabkan sebagian sekolah yang membentuk Komite Sekolah diawali dengan memasukkan anggota POMG atau BP3 sebagai panitia pembentukan. Setelah panitia berhasil membentuk Komite Sekolah, maka POMG atau BP3 dibubarkan. Sekolah-sekolah yang belum mampu membentuk Komite Sekolah tentu saja POMG atau BP3 belum dibubarkan dan masih berjalan seperti semula.

Berdasarkan Keputusan Mendiknas pasal 3 Nomor 044/U/2002 itu pula telah memunculkan dua model dalam pembentukan Komite Sekolah *pertama,* mengaitkan dengan proses pembubaran POMG atau BP3 dengan pembentukan kepala sekolah, *kedua* tidak mengaitkan antara pembentukan Komite Sekolah dengan pembubaran POMG atau BP3, dengan alasan karena setelah ada keputusan tersebut secara otomatis POMG atau BP3 dinyatakan tidak berlaku lagi[9], sehingga sekolah dalam membentuk Komite Sekolah tidak lagi melibatkan POMG atau BP3.

1. Organisasi, Kedudukan, Sifat dan Tujuan Komite Sekolah

a. Keanggotaan Komite Sekolah

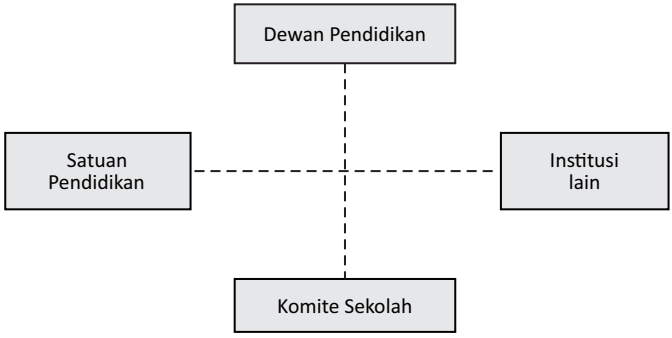
Sebagai representasi dari masyarakat Komite Sekolah anggotanya berasal dari unsur-unsur yang ada dalam masyarakat. Anggota Komite Sekolah terdiri atas: 1). Unsur masyarakat (orang tua/wali murid, tokoh masyarakat, tokoh

9. Depdiknas, *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah,* 21.

pendidikan, dunia usaha/industri, wakil alumni, wakil peserta didik. 2) Unsur dewan guru, yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan, Badan Pertimbangan Desa (BPD) maksimal 3 orang.

Anggota Komite Sekolah sekurang-kurangnya berjumlah 9 orang dan jumlahnya gasal, yang terdiri dari: ketua (bukan dari kepala satuan pendidikan), sekretaris, dan bendahara semua dipilih dari dan oleh anggota. Syarat-syarat, hak, dan kewajiban, serta masa keanggotaan Komite Sekolah ditetapkan di dalam AD-ART.

AD-ART merupakan kelengkapan utama bagi suatu organisasi formal. Pemilikan AD-ART di samping melengkapi syarat formal sekaligus berfungsi sebagai identitas dan panduan dasar bagi Komite Sekolah dalam mengaktualisasikan peran dan fungsinya.



Keterangan:

---------- Hubungan Koordinasi

Gambar 1: Model hubungan Komite Sekolah dengan instansi terkait

Koordinasi di sini bukanlah bagian yang terpihah dari integrasi, sinkronisasi, dan simplikasi. Koordinasi dilaksanakan sejak dari proses perumusan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan sampai pada pengawasan dan pengendaliannya. Seberapa jauh kepala sekolah mampu berkoordinasi secara efektif dan efisien dipengaruhi oleh seluruh *stakeholder* yang melaksanakan koordinasi.

b. Kedudukan

Komite Sekolah berkedudukan di satuan pendidikan, baik di sekolah maupun luar sekolah. Satuan pendidikan dalam berbagai jenjang, jenis, dan jalur pendidikan, mempunyai penyebaran lokasi yang amat ragam. Ada sekolah tunggal dan ada sekolah yang berada dalam satu komplek, ada sekolah negeri dan ada sekolah swasta yang didirikan oleh yayasan penyelenggara pendidikan, oleh karena itu Komite Sekolah dapat dibentuk dengan alternatif sebagai berikut:

Pertama, Komite Sekolah yang dibentuk di satu satuan pendidikan. Satuan pendidikan sekolah yang siswanya dalam jumlah yang banyak, atau sekolah khusus seperti Sekolah Luar Biasa, termasuk dalam kategori dapat membentuk Komite Sekolah sendiri. *Kedua,* Komite Sekolah yang dibentuk untuk beberapa satuan pendidikan sekolah yang sejenis. Sebagai contoh, beberapa SMA yang terletak dalam satu komplek atau kawasan yang berdekatan dapat membentuk satu Komite Sekolah. *Ketiga,* Komite Sekolah yang dibentuk untuk beberapa satuan pendidikan yang berbeda jenis dan jenjang pendidikan dan terletak

di dalam satu komplek atau kawasan yang berdekatan. Sebagai contoh, dalam satu kawasan ada sejumlah sekolah (TK, SD, MTs, MA, SMU) dapat membentuk satu Komite Sekolah. *Keempat,* Komite Sekolah yang dibentuk untuk beberapa satuan pendidikan yang berbeda jenis dan jenjang pendidikan milik atau dalam pembinaan satu yayasan penyelenggara pendidikan, misalnya sekolah-sekolah di bawah ormas Islam (NU, Muhammadiyah), dan Sekolah Katholik.

c. Sifat

Komite Sekolah merupakan badan yang bersifat mandiri, tidak mempunyai hubungan hierarkis dengan sekolah maupun lembaga pemerintah lainnya. Komite Sekolah dan sekolah memiliki kemandirian masing-masing, tetapi tetap sebagai mitra yang harus saling bekerja sama sejalan dengan konsep MBS.

d. Tujuan Komite Sekolah

Komite Sekolah dibentuk bertujuan mengupayakan jalinan antara orang tua dan sekolah, dapat bersama-sama mengantisipasi dan mengarahkan serta meningkatkan kepedulian terhadap anak-anak di usia sekolah, pendidikan diharapkan akan menjadi tanggung jawab bersama mulai keluarga, masyarakat dan pemerintah.

Seperti dijelaskan pada bagian depan, Komite Sekolah merupakan perubahan dari POMG dan BP3. Secara historis tujuan dari perubahan dari POMG dan BP3 adalah untuk menghindarkan guru terlibat dalam soal pungutan-pungutan dari wali murid. Sehingga para guru tidak

kehilangan wibawa karena selalu melakukan pungutan uang pada murid-muridnya.

Secara riil Komite Sekolah adalah bertujuan untuk membantu murid-murid yang tidak mampu agar tetap bersekolah dengan menggiatkan bantuan dari masyarakat, pengusaha, subsidi silang dan sumber-sumber lain yang ada di masyarakat. Intinya adanya Komite Sekolah bertujuan tidak membebani masyarakat dengan pungutan-pungutan yang selama ini sangat memberatkan dan mematikan semangat dan keinginan anak-anak untuk bersekolah.

Komite Sekolah yang dibentuk dapat dikembangkan secara khas dan berakar dari budaya, demografis, ekologis, nilai kesepakatan, serta kepercayaan yang sesuai dengan masyarakat setempat. Oleh karena itu, Komite Sekolah yang dibangun harus merupakan pengembangan kekayaan filosofis masyarakat secara kolektif. Artinya Komite Sekolah mengembangkan konsep yang berorientasi kepada pengguna (*client model*), berbagai kewenangan (*power sharing and advocacy model*) dan kemitraan (*partnership model*) yang difokuskan pada peningkatan mutu pelayanan pendidikan.

Menurut Tilaar[10] bahwa tujuan, hasil, strategi, kegiatan, dan harapan yang ingin dicapai oleh Komite Sekolah yaitu: 1) Tujuannya adalah membangun kemitraan yang efektif antar sekolah, masyarakat, pemerintah daerah, LSM, dan juga kerja sama antar sekolah yang akan mendorong partisi-

10. H. A. R. Tilaar, *Kekuasaan dan Pendidikan, (Suatu Tinjauan dari Perspektif Studi Kultural)* (Jakarta: Indonesiatera, 2003), 368-369.

pasi masyarakat. 2) Hasil yang diharapkan agar mekanisme sekolah mandiri, yang menghubungkan sekolah dengan Komite Sekolah, masyarakat dalam hubungan saling menguntungkan, terbentuk dan berfungsi secara efektif. Selain itu hasil yang diharapkan agar pengambilan keputusan dapat dilaksanakan secara kolektif oleh Komite Sekolah. 3) Strateginya adalah memperkuat Komite Sekolah dalam rangka meningkatkkan partisipasi masyarakat melalui pemilihan anggota Komite Sekolah secara demokratis dan mengembangkan pedoman yang jelas tentang bagaimana seharusnya sekolah yang baik. Selain itu memperkuat Komite Sekolah melaui pengambilan keputusan secara kolektif. 4) Kegiatan yang dilaksanakan di antaranya, mengadakan pertemuan dengan pihak terkait untuk mendapatkan persetujuan. 5) Harapannya adalah Komite Sekolah bersama sekolah mengadakan kegiatan pembinaan, sebab tanpa pembinaan sistematis tidak akan ada peningkatan mutu sekolah yang berkelanjutan dengan motto penguat "tiada hari tanpa mutu dan tiada hari tanpa pembinaan"

Menurut Depdiknas tujuan pembentukan Komite Sekolah adalah untuk: 1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan. 2) Meningkatkan tanggung jawab dan peranserta aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. 3) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di daerah kabupaten/kota dan satuan pendidikan.

2. Peran dan Fungsi Komite Sekolah

Berkaitan dengan peran yang harus dijalankan oleh Komite Sekolah sebenarnya di *break down dari* UU Pemerintah daerah No. 22 tahun 1999. UU tersebut memberikan kewenangan yang luas kepala daerah dan masyarakat agar leluasa dalam mengatur dan melaksanakan kewenangannya atas prakarsa sendiri sesuai kepentingan masyarakat dan potensi daerah.

Dalam konteks ini, penyelenggaraan pendidikan memerlukan dukungan partisipasi penuh dari masyarakat. Dalam mengupayakan dukungan masyarakat pada sektor pendidikan dilakukan dengan cara menumbuhkan keperpihakan, mulai dari kepala negara, hingga aparat yang paling rendah, termasuk masyarakat yang bergerak dalam sektor swasta dan industri. Keperpihakan kongkret itu disalurkan secara politis menjadi suatu gerakan bersama (*collection action*) yang diwadahi dalam Dewan Pendidikan yang berkedudukan di propinsi/kabupaten/kota dan Komite Sekolah ditingkat satuan pendidikan.

Adapun peran yang dijalankan Komite Sekolah sama halnya dengan peran Dewan Sekolah yaitu pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan. Badan tersebut juga berperan sebagai pendukung baik yang berwujud finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan. Di samping itu juga Komite Sekolah berperan sebagai pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan

keluaran pendidikan, serta sebagai mediator antara pihak sekolah dan masyarakat.

Anggota Komite Sekolah berasal dari unsur-unsur yang ada dalam masyarakat, di samping unsur dewan guru, yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan. Badan Pertimbangan Desa dapat pula dilibatkan sebagai anggota. Anggota Komite Sekolah dari unsur masyarakat dapat berasal dari perwakilan orang tua/wali peserta didik berdasarkan jenjang kelas yang dipilih secara demokratis, tokoh masyarakat (ketua RT/RW/RK. Kepala Dusun, ulama, budayawan, pemuka adat).

Fungsi Komite Sekolah adalah menampung dan menganalisis aspirasi, pandangan, tuntutan, dan berbagai kebutuhan yang diajukan oleh masyarakat. Selain itu Komite Sekolah juga berfungsi memberikan masukan, pertimbangan dan rekomendasi kepada pemerintah Daerah/ DPRD dan kepada satuan pendidikan mengenai kebijakan dan program pendidikan; kriteria kinerja daerah dalam bidang pendidikan; kriteria tenaga pendidikan, khususnya guru/tutor dan kepala satuan pendidikan; kriteria fasilitas pendidikan; dan mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan serta menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.

Adapun fungsi Komite Sekolah menurut Depdiknas, untuk menjalankan perannya itu Komite Sekolah memiliki fungsi sebagai berikut:

a. Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

b. Melakukan kerja sama dengan masyarakat baik perorangan, organisasi, dunia usaha atau dunia industri (DUDI) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

c. Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat.

d. Memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai: (1) kebijakan dan program pendidikan, (2) rencana anggaran pendidikan pendidikan dan belanja sekolah, (3) kriteria fasilitas pendidikan, (4) kriteria tenaga pendidikan, (5) kriteria fasilitas pendidikan, dan (6) hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan.

e. Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.

f. Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.

g. Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

Secara implisit dipahami bahwa Komite Sekolah sebagai lembaga independen yang bertanggung jawab

atas program pendidikan di sekolah sebagai representasi partisipasi masyarakat dalam pendidikan. Ini bukan berarti partisipasi masyarakat dalam pendidikan harus melalui Komite Sekolah, akan tetapi bisa secara langsung kepada sekolah. Komite Sekolah bertugas menumbuhkan komitmen dan perhatian masyarakat terhadap pendidikan.

B. ADMINISTRASI PENDIDIKAN

1. Pengertian Administrasi

Dalam pembahasan ini, konsep administrasi dipandang sama dengan konsep manajemen. Kata administrasi menurut asal katanya (etimologi) berasal dari bahasa Latin, *ad* + *ministrare*. *Ad* berarti intensif, sedangkan *ministrare* berarti melayani, membantu, dan memenuhi.[11] Kata *ad* dalam bahasa Inggris mempunyai arti yang sama dengan *to* yang berarti "ke" atau "kepada", dan *ministre* sama artinya dengan kata *to serve* atau *to conduct* yang berarti melayani atau mengarakan.[12] Kemudian dalam bahasa Inggris menjadi *to administer* sebagai kata kerja, *administrative* sebagai kata sifat, *administration* sebagai kata benda.[13] Akhirnya, kata *administration* diterjemahkan pula dalam bahasa Indonesia menjadi administrasi. Jadi, secara etimologis administrasi adalah melayani secara intensif dan

11. Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta: Gunung Agung, 1982), 5, lihat juga, Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan,* (Bandung: Refika Aditama, 2013), 2.
12. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 1.
13. Husaini Usman, *Manajemen, Toeri, Praktek, dan Riset,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 3.

administrasi sekolah adalah melayani secara intensif yaitu pada intinya melaksanakan belajar.[14] Dengan demikian pengertian administrasi secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk membantu, melayani, mengarahkan, atau mengatur secara intensif semua kegiatan di dalam mencapai suatu tujuan.

Adapun orang yang menjalankan peran sebagai pelayan disebut administrator. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tugas utama seorang adminitrator adalah memberikan pelayanan intensif dalam arti yang sebenarnya, bukan sebaliknya justru minta dilayani. Pelayanan intensif dalam konteks manajemen modern menurut Husaini Usman[15] dapat juga disebut sebagai "Pelayanan Prima" yang mempunyai arti singkatan, yaitu "pantas" (biaya hemat, mutu hemat, dan waktu tepat, BMW); "empati" (penuh perhatian); "langsung" (cepat); "akurat" (tepat); "yakin" (dipercaya); "aman"; "nyaman"; "alatnya" (lengkap dan modern); "nyata" (bukan sekedar janji); "perkataan" (sopan); "rahasia"; (terjamin), "informasi" (dikuasai, lengkap, dan mutakhir)' "mudah dan akuntable" (bertanggung jawab).

Administrasi pada awalnya hanya meliputi pekerjaan yang berhubungan dengan ketatausahaan (surat-menyurat). Administrasi terbatas pada penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam

14. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 40.
15. *Ibid*.

hubungannya satu sama lain. Data dan informasi secara sistematis yang dimaksud berhubungan dengan aktivitas organisasi baik untuk kepentingan intern maupun ekstern. Dalam pengertian yang sederhana ini administrasi hanya menekankan pada hal-hal teknis ketatausahaan yang terdiri dari penerimaan, pencatatan, pengklasifikasian, pengolahan, penyimpanan, pengetikan, penggadaan, pengiriman informasi dan data secara tertulis yang diperlukan organisasi.

Seluruh kegiatan di atas adalah kegiatan tata usaha (administrasi dalam arti sempit) dipandang sebagai pekerjaan intern yang melibatkan manusia serta sarana dan prasarana ketatausahaan dalam kerangka kerja sama untuk tercapainya tertib administratif dalam hal informasi sehingga akan memperlancar arus informasi khususnya, baik dalam proses komunikasi (*communication prosess*) maupun dalam proses pengambilan keputusan.[16]

Sedangkan dalam perkembangan selanjutnya, pengertian administrasi semakin luas seiring dengan kompleknya kegiatan yang ditangani oleh suatu perusahaan. Administrasi adalah suatu seni atau (*art*) dan ilmu (*science*) mengelola sumber daya 7M +i (*man, money, material, machines, methods, marketing, and minutes* + informasi) untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Efisien (daya guna) dilakukan dengan cara melakukan pekerjaan secara benar (*do thing right*), sedangkan efektif (hasil guna) adalah

16. Ulbert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi,* (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 1999), 7.

tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (*outcomes*) dengan cara melakukan pekerjaan yang benar (*do the right thing*). Mengelola di sini meliputi proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*).

Orang yang dianggap sebagai pelopor munculnya ilmu administrasi adalah *Frederick Taylor*.[17] Menurutnya diperlukan beberapa prinsip dalam mengelola suatu perusahaan, antara lain: prinsip waktu, upah, pemisahan, dan fungsi administrasi. Semua usaha yang produktif harus diukur dengan waktu yang digunakan. Di samping itu pengelolaan perusahaan harus ada pemisahan antara bagian perencanaan dengan pelaksanaan, adanya pengawasan yang terus-menerus, dan dijalankan fungsi-fungsi administrasi dengan baik. Prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh *Rederick Taylor* ini sangat berpengaruh dan terus dikembangkan terus oleh para ahli administrasi sampai saat ini. Ilmu administrasi yang pada mulanya bergerak di dalam dunia dan perusahaan, kemudian menjalar ke dalam pemerintahaan atau negara, sehingga sekarang ini dikenal adanya *busines administration* dan *govermental administration* atau *public administration*. Sekarang juga dikenal dengan administrasi pendidikan sebagai salah satu cabang ilmu administrasi pada umumnya.

Menurut Sondang Siagian hakikat administrasi sesungguhnya sangat luas, yaitu meliputi keseluruhan

17. The Liang Gie, *Pengertian, Keududukan dan Perincian Ilmu Administrasi,* (Yogyakarta: Karya Kencana, 1978), 3.

proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.[18] Administrasi meliputi kegiatan-kegiatan tiap individu (eksekutif) dalam suatu organisasi yang bertugas mengatur, memajukan dan menyediakan fasilitas kerja sama sekelompok individu-individu untuk merealisasikan tujuan yang ditentukan. Stephen P. Robin dalam Oteng Sutisna mengemukakan bahwa administrasi adalah keseluruhan proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, penaksiran dan pengawasan untuk mencapai tujuan-tujuan secara efisien dengan melalui orang lain.[19]

Pengertian administrasi yang kurang lebih sama juga dijelaskan oleh Syaiful Sagala, yang mengatakan bahwa administrasi mengandung arti institusional, fungsional, dan sebagai suatu proses/kegiatan kelembagaan untuk mencapai tujuan sekolah yang direncanakan, diorganisasikan, digerakkan, dikendalikan, dan dilakukan pengawasan.[20] Berdasarkan berbagai pengertian tentang administrasi baik secara sederhana maupun dalam arti yang lebih luas di atas dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur pokok yang menjadi ciri suatu administrasi adalah:

---

18. Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi,* (Jakarta: Gunung Agung, 1971), 1
19. Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis dan Prakteik Profesonal*, (Bandung: Angkasa, 1989), 156.
20. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan,* 42.

1. Sekelompok orang, artinya kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dilakukan oleh lebih dari satu orang.
2. Kerja sama, artinya kegiatan administrasi merupakan kesepakatan untuk bekerja sama dari sekelompok orang
3. Pembagian tugas, selain kegiatan kerja sama, administrasi juga dicirikan dengan adanya pembagian tugas dari tiap individu anggota sekelompok orang.
4. Kegiatan yang runtut dalam satu proses, merupakan kegiatan yang dijalankan secara bertahap, tertentu, dan secara berkesinambungan.
5. Tujuan, merupakan suatu yang diinginkan untuk dicapai melalui kegiatan kerja sama.

2. Konsep Manajemen

Berangkat dari definisi manajemen yang paling sederhana dan klasik dari Sondang Siagian,[21] diketahui bahwa manajemen merupakan kiat untuk memperoleh hasil melalui dan dengan kerja sama dengan orang lain dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari segi bahasa managemen berasal dari kata *manage (to manage)* yang berarti "*to conduct or to carry on, to direct*" (Webster Super New School and Office Dictionary), dalam Kamus Inggeris Indonesia kata Manage diartikan "Mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola" (John M.

21. lihat Sondang Siagian, *Manajemen Strategik,* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994).

Echols, Hasan Shadily, Kamus Inggris Indonesia), Oxford Advanced Learner's Dictionary mengartikan *Manage* sebagai *"to succed in doing something especially something difficult….. Management the act of running and controlling business or similar organization"* sementara itu dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Manajemen diartikan sebagai "Prose penggunaan sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran"(Kamus Besar Bahasa Indonesia). Adapun dari segi Istilah telah banyak para ahli telah memberikan pengertian manajemen, dengan formulasi yang berbeda-beda.

Carl R. Anderson[22] memberi definisi manajemen sebagai suatu proses untuk mendefinisikan tujuan organisasi dan pengambilan keputusan tentang penggunaan sumber-sumber organisasi secara efisien dan efektif agar dapat meningkatkan kinerja organisasi. Jadi, manajemen merupakan suatu proses yang sistematik dan kooperatif dalam usaha memanfaatkan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Manajemen juga didefinisikan sebagai proses, karena semua manajer harus menjalankan kegiatan-kegiatan tertentu yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama dalam suatu organisasi.

Untuk memperjelas definisi-definisi tersebut di atas, berikut ini akan dijelaskan beberapa fungsi manajemen:

---

22. Carl R. Anderson, *Management Skill, Function and Organization Performance,* (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1988), 8.

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan berarti kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang baik untuk mencapai tujuan tersebut. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari perencanaan yang berarti menentukan atau memilih alternatif pencapaian tujuan yang ada. Perencanaan ini diperlukan untuk mengarahkan kegiatan organisasi. Adapun manfaat perencanaan adalah: (1) mengarahkan kegiatan organisasi yang meliputi penggunaaan sumber daya dan penggunaannya untuk mencapai tujuan organisasi; (2) memantapkan konsistensi kegiatan anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan organisasi; (3) memonitor kemajuan organisasi.[23] Termasuk juga dalam perencanaan adalah pengembangan prosedur-prosedur untuk menghindari hambatan dan kelemahan secara cepat dan efektif.[24]

Oleh karena itu, para perencana dan pengambil kebijakan serta pelaksana perlu memperhatikan aspek sosiologis terlebih lagi aspek sosiologis keagamaan yang berkaitan erat dengan gagasan-gagasan di bidang pendidikan, antara lain: (1) aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, (2) pengaruh perencanaan pendidikan terhadap masyarakat, (3) hal-hal yang tabu dan sanksi sosial yang berhubungan dengan pendidikan, dan (4)

23. Mamduh M. Hanafi, *Manajemen,* (Yogyakarta: AMP YKPN, 1987), 11.
24. Gary A. Yuki, *Leadership in Organization,* (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1994), 70.

pengaruh budaya dan tekanan-tekanan dari luar terhadap perencanaan pendidikan.[25]

Perencanaan pendidikan penting dilakukan untuk memberi arah dan bimbingan para pelaku pendidikan dalam rangka menuju perubahan atau tujuan yang lebih baik (peningkatan, pengembangan) dengan resiko yang kecil dan untuk mengurangi ketidakpastian masa depan. Dengan perencanaan akan menjamin agar perubahan/tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dan resiko yang kecil.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian dapat diartikan sebagai kegiatan mengkoordinir sumberdaya, tugas, dan otoritas di antara anggota organisasi agar tujuan dapat tercapai secara efisien dan efektif.[26] Pengorganisasian ini meliputi penentuan fungsi, hubungan, dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi ke dalam fungsi garis staf dan fungsional. Hubungan terjadi atas tanggung jawab dan wewenang. Sedangkan strukturnya dapat horisontal dan vertikal. Semuanya akan memperlancar alokasi sumberdaya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana.

Program sekolah akan bejalan lancar, terorganisir, tersatukan, dan terkoodinir secara konsisten jika didukung oleh organisasi sekolah yang cepat tanggap terhadap kebutuhan sekolah. Oleh karena itu, sekolah perlu

---

25. M. Djumberansjah Indar, *Perencanaan Pendidikan* (*Strategi dan Implement - sinya*) (Surabaya, Karya Abditama, 1995), 70.
26. Mamduh M. Hanafi *Manajemen,* 25.

diorganisasikan secara tersistem sehingga memiliki struktur hirarkis yang terkoordinir secara rapi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Pengarahan (le*ading*).

Setelah struktur organisasi ditetapkan, orang-orangnya ditentukan, langkah selanjutnya adalah membuat bagaimana orang-orang tersebut bekerja untuk mencapai tujuan. Manajer perlu mengarahkan orang-orang tersebut. Lebih spesifik lagi, pengarahan meliputi: kegiatan memberi pengarahan (*directing*), mempengaruhi orang lain (*influencing*), dan memotivasi (*motivating*).[27]

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian bertujuan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sesuai dengan rencana. Manajer harus selalu memonitor kemajuan organisasi. Fungsi pengendalian ini meliputi empat kegiatan: (1) menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, dan (4) melakukan perbaikan jika ada penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditentukan, dan kemudian kembali lagi ke fungsi perencanaan untuk periode berikutnya.

Dalam dunia pendidikan, pengawasan bisa digolongkan secara organisasional dan operasional. Organisasional menilai perbuatan keseluruhan organisasi atau bidang-bidangnya. Standar-standar pengukuran seperti biaya satuan

27. *Ibid.* 13.

per murid, rasio guru-murid, angka pengulangan, dan putus sekolah. Pengawasan operasional mengukur efisiensi perbuatan dari hari ke hari dan menunjukkan bidang-bidang yang segera memerlukan tindakan pembetulan. Misalnya, buku pelajaran yang tidak ada, kehadiran guru dan murid, serta personil pendidikan lainnya harus mematuhi jadwal yang telah ditentukan.

e. Evaluasi (*evaluating*)

Elemen terakhir fungsi dari proses manajemen adalah evaluasi. Evaluasi pelakasanaan program merupakan tahap untuk mengetahui sejauhmana program yang telah diputuskan. Evaluasi hanya mempunyai satu fungsi, yaitu memperbaiki pelaksanaan program agar lebih baik pada waktu yang akan datang.

Menurut Smith,[28] terdapat tiga komponen dalam pelaksanaan evaluasi, yaitu: *pertama,* masyarakat harus mempunyai informasi yang lengkap tentang palaksanaan program sekolah, sehingga sekolah harus membuka akses seluas-seluasnya terhadap informasi tersebut. *Kedua,* masyarakat harus melakukan pemeriksaan terhadap informasi yang telah diperoleh. Dalam pemeriksaan informasi ini, perlu dipikirkan bagaimana pemecahan masalah dan perbaikan terhadap pelaksanaan program yang telah diputuskan. *Ketiga,* setelah menemukan alternatif pemecahan masalah, kemudian memperbaiki beberapa bagian dalam pelaksaan program yang telah diputuskan.

---

28. David Smith, *A Community Development Approach to Social Change,* (Mo - treal: Mapleview Press, 1994), 77.

Kemampuan dan kesempatan masyarakat dalam melaksanakan evaluasi sangat tergantung pada kapabilitas masyarakat mengerti dan memahami permasalahan pendidikan di sekolah, kritis, dan memiliki keberanian, mampu menganalisis situasi, serta mampu membangun mekanisme pengawasan. Untuk melaksanakan itu semua, tidak ada jalan lain kecuali masyarakat ikut aktif terlibat dalam kegiatan pendidikan.

Dengan demikian, evaluasi pendidikan adalah suatu proses untuk mendapatkan informasi tentang hasil pembelajaran. Jadi, fokus evaluasinya adalah pada hasil, baik yang berupa proses maupun produk. Informasi hasil pembelajaran ini kemudian dibandingkan dengan hasil pembelajaran yang telah ditetapkan.

3. Manajemen Pendidikan

Istilah manajemen pendidikan masih dirasakan kurang biasa digunakan dalam lingkungan pendidikan, yang sudah dikenal adalah istilah administrasi pendidikan. Pada mulanya, penggunaan istilah manajemen pendidikan adalah untuk menyebut sekolah bisnis dan sekolah pelatihan.[29] Walaupun demikian, sering dijumpai pemakaian kata administrasi dan manajemen secara silih berganti untuk maksud yang sama.

Secara sederhana, manajemen pendidikan adalah bidang studi dan praktik yang berkenaan dengan kegiatan

---

29 Lihat P.J. Hills (ed.), *A.Dictionary of Education* (London: Routledge dan Kegan Paul, 1982), 120.

organisasi pendidikan.[30] Sampai saat ini belum ditemukan suatu definisi manajemen pendidikan yang bisa diterima secara umum, karena pengertian manajemen pendidikan sangat tergantung pada tujuan, maksud, serta proses pembelajaran yang bersangkutan.

Namun demikian, banyak para ahli yang telah berhasil mendefinisikannya, misalnya Made Pidarta.[31] Menurutnya, manajemen pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Sumber-sumber di sini adalah ketenagaan, dana, sarana dan prasarana termasuk informasi.

Sementara menurut Suharsimi Arikunto,[32] administrasi atau manajemen pendidikan menunjuk pada pengaturan atau pengelolaan. Manajemen adalah suatu usaha bersama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan segala dana dan daya yang ada.

Dari definisi di atas, kata kunci (*key word*) manajemen pendidikan adalah kerja sama untuk mencapai suatu tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan tersebut berlangsung dari yang sederhana sampai yang kompleks tergantung dari ruang lingkup dan tingkat pendidikan yang dimaksud.

---

30. Tony Bush and Mariana Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education* (London: Paul Chapman Publishing, 2000), 4.
31. Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Bina Aksara, 2000), 4.
32. Lihat Suharsismi Arikunto, *Organisasi Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan* (Jakarta: Debdikbud, 1988), 24.

Manajemen pendidikan merupakan aplikasi manajemen pada umumnya.

Dalam konteks penelitian ini, manajemen pendidikan dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan anak didik, masyarakat, bangsa, dan negara.

Ciri khas manajemen pendidikan dapat dilihat dari tujuan, proses, dan orientasinya. Berdasarkan tujuannya, pendidikan harus senantiasa bermuara pada pengembangan kepribadian dan kemampuan dasar peserta didik. Berdasarkan prosesnya, manajemen pendidikan harus dilandasi sifat edukatif yang berkenaan dengan unsur manusia yang tidak semata-mata dilandasi prinsip efektivitas dan efisiensi melainkan juga dilandasi dengan prinsip mendidik. Menurut orientasinya, manajemen pendidikan diorientasikan atau memusat pada peserta didik.

Pemaknaan manajemen pendidikan seperti di atas memberikan implikasi terhadap berbagai komponen pendidikan, baik secara mikro maupun makro. Oleh sebab itu, diperlukan suatu upaya sesuai dengan fungsi pengelolaan yang dipandang dari sistem, sub sistem, komponen, dimensi, unsur, dan kreteria.

Seiring dengan otonomi dan desentralisasi pendidikan, manajemen seperti apa yang bisa memberdayakan seluruh

komponen pendidikan tersebut. Karena banyak bukti menunjukkan bahwa adanya kelemahan pada pola lama manajemen pendidikan selama ini diterapkan. Di antaranya perasaan puas dengan apa yang telah dilakukan, meskipun banyak dikemukakan bahwa persoalan bangsa ini sebagai akibat dari praktik pendidikan selama ini.

Manajemen pendidikan masa lalu merupakan gambaran dari penjabaran manajemen kehidupan politik dan bangsa selama ini. Cara-cara otoriter, sentralistik, dan tidak memberikan ruangan kepada alternatif mengakibatkan cara pengelolaan pendidikan berjalan secara tradisional tanpa perubahan.[33] Manajemen pendidikan nasional secara keseluruhan masih bersifat sentralistis sehingga kurang mendorong terjadinya demokratisasi dan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan.

Dengan demikian, sejalan dengan perubahan tata kehidupan dunia menuntut perubahan-perubahan besar, tata kehidupan termasuk kehidupan pendidikan. Pendidikan menuntut manajemen baru yang melihat pendidikan diletakkan dalam suatu tatanan perubahan sosial, politik, ekonomi, dan kebudayaan baru. Artinya, tidak hanya ada satu manajemen pendidikan, tetapi merupakan suatu manajemen pendidikan yang beragam sesuai dengan tuntuan sosial, ekonomi, budaya, dan politik. Mengingat kekuatan perubahan itu pada akhirnya terletak pada *heads, hands,* dan *hearts* dari para tenaga kependidikan yang bekerja di sekolah, maka manajemen sekolah yang dimaksud adalah

33. H.A.R. Tilaar, *Kekuasaan dan Pendidikan,* 270.

manajemen yang berpusat pada sekolah atau yang dikenal dengan MBS, yaitu suatu model manajemen yang bertolak dari kemampuan, kesanggupan, dan kebutuhan sekolah.

Manajemen dalam konteks MBS adalah pengelolaan sekolah yang dilakukan dengan dan melalui sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Dua hal yang merupakan inti dari manajemen sekolah adalah aspek dan fungsi**.** Manajemen dipandang sebagai aspek meliputi kurikulum, tenaga/sumberdaya manusia, siswa, sarana dan prasarana, dana, dan hubungan dengan masyarakat. Manajemen dipandang sebagai fungsi meliputi pengambilan keputusan, pemformulasian tujuan, perencanaan, pengorganisasian, pen-staf-an, pengkomunikasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pensupervisian, dan pengontrolan.

Dengan pola pemikiran manajemen sekolah yang meliputi aspek dan fungsi seperti di atas, maka manajemen sekolah meliputi semua fungsi yang diterapkan pada semua aspek sekolah, artinya, sekolah menerapkan pengambilan keputusan, pemformulasian tujuan, perencanaan, pengorganisasian, pen-staf-an, pengkomunikasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, pensupervisian, dan pengontrolan pada semua aspek sekolah yang terdiri dari kurikulum, tenaga/sumberdaya manusia, siswa, sarana dan prasarana, dana, dan hubungan dengan masyarakat.

3. Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan

Dengan melihat kepada unsur-unsur pokok dalam administrasi maupun manajemen seperti yang telah dikemukakan pada bagian depan, jelas bahwa bidang-bidang yang tercangkup di dalam proses pendidikan adalah cukup luas. Ruang lingkup manajemen pendidikan, mempunyai beberapa bidang garapan yakni; (1) Sumber Daya manusia (SDM), (2) Sumber Belajar (SB), dan (3) Sumber Fasilitas dan Dana (SFD). Tiga bidang garapan manajemen pendidikan tersebut, akan memberikan gambaran yang kongkrit apa yang sedang atau akan dikerjakan dalam konteks manajemen pendidikan dalam upaya untuk mencapai Tujuan Pendidikan secara Produktif (TPP), baik untuk perorangan maupun kelembagaan.[34]

Lembaga pendidikan seperti organisasi sekolah merupakan kerangka kelembagaan di mana administrasi pendidikan dapat berperan dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dilihat dari tingkatan-tingkatan suatu organisasi dalam hal ini sekolah, administrasi pendidikan dapat dilihat dalam tiga tingkatan yaitu tingkatan institusi *(Institutional level)*, tingkatan manajerial *(managerial level)*, dan tingkatan teknis *(technical level)*. Tingkatan institusi berkaitan dengan hubungan antara lembaga pendidikan (sekolah) dengan lingkungan eksternal, tingkatan manajerial berkaitan dengan kepemimpinan, dan organisasi lembaga (sekolah), dan tingkatan teknis berkaitan dengan proses pembelajaran.

---

34. Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia,* 16.

Dengan demikian manajemen pendidikan dalam konteks kelembagaan pendidikan mempunyai cakupan yang luas, disamping itu bidang-bidang yang harus ditanganinya juga cukup banyak dan kompleks dari mulai sumberdaya fisik, keuangan, dan manusia yang terlibat dalam kegiatan proses pendidikan di sekolah

Menurut *Consortium on Renewing Education,*[35] sekolah (lembaga pendidikan) mempunyai lima bentuk modal yang perlu dikelola untuk keberhasilan pendidikan yaitu:

1. *Integrative capital* (modal integrative)
2. *Human capital* (modal manusia)
3. *Financial capital* (modal keuangan)
4. *Social capital* (modal sosial)
5. *Political capital* (modal politik)

Modal integratif adalah modal yang berkaitan dengan pengintegrasian empat modal lainnya untuk dapat dimanfaatkan bagi pencapaian program/tujuan pendidikan. Modal manusia adalah sumberdaya manusia yang kemampuan untuk menggunakan pengetahuan bagi kepentingan proses pendidikan/pembelajaran. Modal keuangan adalah dana yang diperlukan untuk menjalankan dan memperbaiki proses pendidikan. Modal sosial adalah ikatan kepercayaan dan kebiasaan yang menggambarkan sekolah sebagai komunitas. Modal politik adalah dasar

35. J. Murphy, *Restructuring School: Capturing and Assessing the Phenomena,* (New York: Teachers College Press, 1991), 515

otoritas legal yang dimiliki untuk melakukan proses pendidikan/pembelajaran.

Dengan pemahaman sebagaimana dikemukakan di atas, nampak bahwa salah satu fungsi penting dari manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan proses pembelajaran, hal ini mencakup dari mulai aspek persiapan sampai dengan evaluasi untuk melihat kualitas dari suatu proses tersebut, dalam hubungan ini Sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan yang melakukan kegiatan/proses pembelajaran jelas perlu mengelola kegiatan tersebut dengan baik karena proses belajar mengajar ini merupakan kegiatan utama dari suatu sekolah.

Dengan demikian jelaslah bahwa Guru sebagai tenaga pendidik merupakan faktor penting dalam manajemen pendidikan, sebab inti dari proses pendidikan di sekolah pada dasarnya adalah guru, karena keterlibatannya yang langsung pada kegiatan pembelajaran di kelas. Oleh karena itu Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik dalam suatu lembaga pendidikan akan menentukan bagaimana kontribusinya bagi pencapaian tujuan, dan kinerja guru merupakan sesuatu yang harus mendapat perhatian dari fihak manajemen pendidikan di sekolah agar dapat terus berkembang dan meningkat kompetensinya dan dengan peningkatan tersebut kinerja merekapun akan meningkat, sehingga akan memberikan berpengaruh pada peningkatan kualitas pendidikan sejalan dengan tuntutan perkembangan global dewasa ini.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini akan diuraikan beberapa ruang lingkup administrasi dan manajemen pendidikan:

1). Administrasi Tata Usaha Guru dan Pegawai

Administrasi tata usaha guru dan pegawai sekolah meliputi hal-hal antara lain:

a. Pengangkatan dan penempatan tenaga guru
b. Organisasi personel guru-guru
c. Masalah kepegawaian dan kesejahteraan guru
d. Rencana orientasi bagi tenaga guru yang baru
e. Penilaian kemajuan guru-guru
f. *Inservice training* dan *up-grading* guru.[36]

Pada waktu yang lampau, pada umumnya tugas kewajiban guru hampir seluruhnya mengenai pekerjaan mengajar melulu dalam arti menyampaikan keterangan-keterangan dan fakta-fakta dari buku kepada murid, memberi tugas-tugas dan memeriksanya. Sekarang, personel termasuk guru harus juga memperhatikan kepentingan-kepentingan sekolah, ikut serta menyelesaikan bebagai persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang kadang-kadang sangat kompleks sifatnya. Partisipasi guru dalam administrasi pendidikan/sekolah, yakni penyelenggaraan dan manajemen sekolah khususnya dalam tata usaha.

Tokoh-tokoh pendidikan sekarang menekankan kepada gagasan tentang demokrasi dalam hidup sekolah.

36. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* 10.

Guru-guru hendaknya didorong untuk ikut serta dalam pemecahan masalah-masalah administrative yang langsung mempengaruhi status professional guru. Kegiatan partisipasi guru dalam administrasi sekolah khususnya dalam hal ketata usahaan antara lain seperti sumbangan-sumbangan guru terhadap perbaikan kesejahteraan guru dan murid, penyempurnaan kurikulum, pilihan buku-buku dan alat-alat pelajaran. Berhubung dengan itu, sangat penting dibicarakan dalam rangka administrasi pendidikan ini tentang peranan dan tanggung jawab guru di dalam organisasi dan administrasi sekolah tempat kegiatan-kegiatan meliputi lebih dari khusus mengajar di kelas.

Inti dari kegiatan-kegiatan tata usaha mencakup enam pola perbuatan (fungsi), yaitu:

1. Menghimpun: yaitu kegiatan-kegiatan mencari data, mengusahakan tersedianya segala keterangan yang tadinya belum ada, sehingga siap untuk dipergunakan bilamana diperlukan.
2. Mencatat: yaitu kegiatan membubuhkan dengan pelbagai peralatan tulis keterangan yang diperlukan sehingga terwujud tulisan yang dapat dibaca, dikirim dan disimpan. Dalam perkembangan teknologi modern, maka dapat termasuk alat-alat perekam suara.
3. Mengolah: bermacam kegiatan mengerjakan keterangan-keterangan dengan maksud menyajikan dalam bentuk yang lebih berguna.
4. Menggandakan: yaitu kegiatan memperbanyak dengan pelbagai cara dan alat.

5. Mengirim: yaitu kegiatan menyampaikan dengan pelbagai cara dan alat dari satu pihak kepada pihak lain.

6. Menyimpan: yaitu kegiatan menaruh dengan berbagai cara dan alat di tempat tertentu yang aman.

Sedangkan tata usaha menurut Pedoman Pelayanan Tata Usaha untuk Perguruan Tinggi sebagai berikut: Tata usaha ialah segenap kegiatan pengelolaan surat-menyurat yang dimulai dari menghimpun (menerima), mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim, dan menyimpan semua bahan keterangan yang diperlukan oleh organisasi. Tata usaha merupakan salah satu usur administratif.

Selanjutnya kantor di mana tata usaha dilaksanakan kini tidak lagi dipandang sebagai tempat kerja tambahan saja dalam sesuatu badan usaha, melainkan telah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam setiap organisasi yang ugin mencapai suatu tujuan. Jadi, pada pelaksanaan setiap pekerjaan operatif apa pun dan dalam sesuatu organisasi maupun tentu dilaksanakan tata usaha.

Dalam garis besarnya tata usaha mempunyai tiga pokok peranan sebagai berikut:

1. Melayani pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan operatif utuk mencapai tujuan dari sesuatu organisasi.

2. Menyediakan keterangan-keterangan bagi pimpinan organisasi itu unuk membuat keputusan atau melakukan tindakan yang tepat.

3. Membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan.

Selanjutnya tata usaha membantu pihak pimpinan sesuatu organisasi dalam membuat keputusan dan melakukan tindakan yan tepat. Pencatatan keterangan-keterangan itu selain untuk keperluan informasi juga bertalian dengan fungsi pertanggungjawaban dan fungsi control.

Akhirnya tata usaha juga menpunyai peranan melancarkan dan perkembangan suatu sekolah dalam keseluruhanya karena fungsinya sebagai pusat ingatan dan sumber dokumen. Pada hakikatnya, administrasi tata usaha adalah kegiatan melakukan pencatatan untuk segala sesuatu yang terjadi dalam sekolah untuk digunakan sebagai bahan keterangan bagi pimpinan.

2). Admnistrasi Kesiswaan

Pengelolaan data kesiswaan merupakan salah satu garapan administrasi siswa yang tidak dapat ditinggalkan. Secara garis besar ada tiga macam data yang perlu dikelola, yaitu data tentang identitas siswa, hasil belajar siswa, dan kehadiran siswa. Data-data tersebut tidak hanya berguna pada waktu siswa masih sekolah. Tetapi juga bermanfaat kelak apabila mereka sudah tamat dan meninggalkan sekolah.

Tujuan administrasi kesiswaan adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik dari mulai masuk sekolah sampai lulus sekolah. Pengaturan kegiatan peserta didik tersebut diarahkan pada peningkatan mutu kegiatan belajar

mengajar baik intra maupun ekstrakulikuler, sehingga memberikan konstribusi bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah serta tujuan pendidikan secara keseluruhan. Dengan demikian administrasi kesiswaan di sekolah menengah (SMA-SMK) disusun untuk memberi petunjuk bagi penyelenggara dan pengelola administrasi kesiswaan dapat tertib dan teratur sehingga mendukung tercapainya tujuan sekolah. Sasaran administrasi kesiswaan adalah seluruh siswa pada setiap tingkat dan jenjang pendidikan.

Adapun ruang lingkup administrasi kesiswaan meliputi: 1) perencanaan peserta didik yang diawali dengan penerimaan siswa baru, dan Masa Orientasi Siswa (MOS). Penerimaan Siswa Baru (PSB) meliputi: Penetuan kebujakan PSB, sistem PSB, kriteria PSB, Prosedur PSB, dan pemecahan problem-problem PSB. Orientasi Siswa Baru, meliputi pengaturan hari-hari pertama sekolah, Masa Orientasi Siswa (MOS), pendekatan yang digunakan dalam MOS, dan tehnik-tehnik yang digunakna dalam orientasi siswa. 2) Mengatur kehadiran, dan ketidakhadiran peserta didik di sekolah. 3) Mengatur pengelompokan peserta didik. 4) Mengatur evaluasi peserta didik, baik dalam rangka memperbaiki proses belajar mengajar, bimbingan penyuluhan maupun kepentingan peserta didik. 5) Mengatur kenaikan tingkat/ kenaikan kelas peserta didik. 6) Mengatur peserta didik yang drop out. 7) Mengatur kode etik, dan peningkatan disiplin peserta didik. 8) Mengatur organisasi peserta didik yang meliputi seperti OSIS, Organisasi Pramuka, PMR, KIR, Kelompok Studitour, Club Pecinta Alam, Peringatan hari besar keagamaan.

9) Mengatur layanan peserta didik, layanan BP/ BK, layanan perpustakaan, layanan laboratorium, layanan penasihat akademik (wali kelas), layanan koperasi siswa/i dan mengatur kegiatan pelaksanaan wawasan wyatamandala.

Proses administrasi kesiswaan dalam satuan pendidikan dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1) Pemilihan data siswa yang meliputi:

   Data siswa kelas I baru (Hasil Ujian Akhir Nasional (UAN), STTB, kartu seleksi), b) Data siswa kelas II baru (Surat Pernyataan Mutasi, Rapot, Nilai UAS/UN, STTB), c) Data siswa yang pindah/ keluar (Surat Pernyataan Mutasi, Raport), d) Siswa yang tamat belajar (STTB, Nilai UAN/UAS), e) Data rombongan belajar (Nilai UAN, Raport, Peringkat), f) Kegiatan belajar mengajar (kehadiran siswa, Intrakurikuler, Agenda PBM) g) Data siswa dalam kegiatan pengembangan diri (daftar minat dan bakat), h) Data siswa dalam kegiatan OSIS, PMR, Pramuka, KIR)

2) Pengisian Format Data Siswa.

   Penerimaan Peserta Didik Baru merupakan kegiatan yang mengatur siswa melalui rangkaian prosedur, di antaranya pembentukan panitia, rapat penentuan siswa baru, pemasangan/pengiriman pengumuman, pendaftaran siswa baru, seleksi, penentuan siswa yang diterima dan pendaftaran siswa yang diterima.

Bidang garapan administrasi sekolah lainnya yang tidak kalah penting adalah pembinaan kesiswaan.

Pembinaan kesiswaan ini di setiap sekolah langsung di bawah kewenangan Wakil Kepala Sekolah bagian Kesiswaan (Wakasek Sis) Pembinaan kesiswaan adalah suatu kegiatan yang meliputi perencanaan, pengaturan, pelaksanaan, pengawasan, penilaian, pengembangan, dan pemberian berbagai bentuk kegiatan kepada peserta didik sebagai insan pribadi, insan pendidikan sesuai dengan nilai-nilai luhur Pancasila dan Tujuan Pendidikan Nasional. Materi dan Jalur pembinaan Kesiswaan. Materi pembinaan kesiswaan mencakup: (1) pembinaan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. (2) pembinaan kehidupan berbangsa dan bernegara, (3) pembinaan pendidikan pendahuluan bela negara. (4) pembinaan kepribadian dan budi pekerti luhur. (5)pembinaan berorganisasi, pendidikan politik, dan kepemimpinan. (6) pembinaan keterampilan dan kewirausahaan. (7) pembinaan kesegaran jasmani dan daya kreasi. (8) pembinaan persepsi, apresiasi, dan kreasi seni.

Adapun secara formal di sekolah jalur pembinaan pembinaan kesiswaan meliputi:

1) Organisasi kesiswaan.Organisasi Kesiswaan. OSIS merupakan satu-satunya wadah organisasi siswa yang sah di sekolah untuk mencapai tujuan pembinaan dan pengembangan kesiswaan. OSIS bersifat intrasekolah, artinya, tidak ada hubungan organisatoris dengan OSIS di sekolah lain, dan tidak menjadi bagian dari organisasi lain yang ada di luar sekolah. Setiap siswa otomatis menjadi anggota OSIS di sekolah yang bersangkutan. Keanggotaan itu secara otomatis berakhir dengan keluarnya siswa dari sekolah yang bersangkutan.

2) Pelatihan Kepemimpinan. Pelatihan kepemimpinan meliputi: a) pelatihan kepemimpinan bagi pembina OSIS, b) pelatihan kepemimpinan bagi pengurus OSIS, c) pelatihan kepemimpinan bagi perwakilan kelas, d) pelatihan kepemimpinan bagi anggota OSIS. Pelatihan kepemimpinan bagi pembina OSIS juga dikenal dengan orientasi pengembangan pembimbing kesiswaan (OPPK) dan latihan bagi pengurus OSIS dan perwakilan kelas melalui Latihan Dasar Kepemimpinan Siswa (LDKS).

3) Kegiatan Ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan perbaikan dan pengayaan yang berkaitan dengan program kurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler dimaksudkan untuk lebih memantapkan pembentukan kepribadian. Kegiatan ini dilaksanakan di luar jam pelajaran yang tercantum di dalam susunan program sesuai dengan keadaan dan kebutuhan sekolah.

3). Administrasi Kurikulum

Berdasarkan PP 19 Tahun 2005 kurikulum formal diartikan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dikembangkan oleh sekolah dan komite sekolah berpedoman pada standar isi dan standar kompetensi lulusan, serta panduan penyusunan kurikulum yang dibuat

oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dengan memperhatikan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.

Perkembangan konsep kurikulum sejalan dengan perkembangan teori dan praktik pendidikan, aliran dan teori pendidikan yang membuat kurikulum semakin bervariasi. Manurut pandangan klasik, kurikulum merupakan himpunan mata pelajaran yang harus disampaikan guru atau dipelajari oleh peserta didik.[37] Dalam pandangan klasik ini bahwa kurikulum dipahami hanya sebagai bidang studi atau mata pelajaran, dan lebih khusus lagi hanya diartikan sebagai materi pelajaran.

Pengertian yang luas diberikan oleh H.A.R Tilaar, kurikulum merupakan keseluruhan program, fasilitas dan kegiatan suatu lembaga pendidikan untuk mewujudkan tujuan, visi dan misi lembaga tersebut.[38] Pandangan Tilaar tersebut memberikan pemahaman bahwa kurikulum telah mulai berubah bukan hanya menekankan pada isi pembelajaran tetapi lebih pada *learning experience* atau pengalaman belajar peserta didik.

Ruang lingkup administrasi kurikulum dan pembelajaran meliputi hal-hal sebagai berikut.

a. Standar Isi

Berdasarkan PP 19 Tahun 2005 dan Peraturan Menteri No.22 Tahun 2006, Standar isi meliputi:

---

37. Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek,* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2001), 4.
38. H.A.R. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional,* (Jakarta: Renika Cipta, 2000), 177.

1) Kerangka dasar dan struktur kurikulum yang merupakan pedoman dalam penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan.

2) Beban belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan dasar dan menengah.

4) Kurikulum tingkat satuan pendidikan yang akan dikembangkan dan disusun oleh guru berdasarkan panduan penyususnan kurikulum sebagai bagian tidak terpisahkan dari standar isi.

5) Kalender pendidikan untuk penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah. Standar isi dikembangkan oleh BSNP.

b. Standar Kompetensi Lulusan

Berdasarkan peraturan Menteri No. 23 Tahun 2006, Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Standar kompetensi lulusan ini meliputi seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran. Kompetensi lulusan ini mencakup aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

c. Standar Penilaian Pendidikan

Standar Penilaian adalah standar yang mengatur mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian prestasi belajar peserta didik. Penialaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, menurut PP 19 tahun 2005 terdiri dari: 1) penilaian hasil belajar oleh pendidik. 2)

penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan 3) penilaian hasil belajar oleh pemerintah.

d. Perangkat Pembelajaran

Sesuai dengan diberlakukannya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), berdasarkan Permen No. 22 tentang Standar Isi dan Permen No. 23 tentang Standar Kompetensi Lulusan, maka perangkat pembelajaran yang harus disusun oleh sekolah sebagai berikut. 1) Pemetaan Kompetensi Dasar setiap Mata Pelajaran 2) Standar Ketuntasan Belajar Minimal (SKBM). SKBM adalah pencapaian kompetensi dasar mata pelajaran oleh siswa per mata pelajaran. Penetapan SKBM ini dilakukan oleh forum guru yang berada di lingkungan sekolah yang bersangkutan maupun dengan sekolah yang terdekat (MGMP). 3) Perhitungan hari belajar efektif/ kalender pembelajaran. 4) Program Tahunan, Program Semester. 5) Pengembangan Silabus dan Sistem Penilaian. 6) Program Satuan Pembelajaran (PSP) dan rencana pelaksanaan Pembelajaran (RPP). 7) Jadwal Pembelajaran. 8) Tugas siswa. 9) Pengembangan diri/ Ekstrakulikuler. 10) Program Perbaikan dan Pengayaan. 11) Buku Nilai. 12) Leger/ DKN. 13) Kumpulan soal. 14) Grafik daya serap/ ketuntasan belajar per MP. 15) Grafik nilai UAN (siswa baru dan siswa lulusan). 16) Supervisi PBM. 17) Daftar buku-buku wajib, alat peraga dan referensi.

4). Administrasi Sarana dan Prasarana Penidikan

Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung

digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Adapun, prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Sarana pendidikan diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu (1) habis tidaknya dipakai; (2) bergerak tidaknya pada saat digunakan; (3) hubungannya dengan proses belajar mengajar.

1) Ditinjau dari Habis Tidaknya Dipakai

   Dilihat dari habis tidaknya dipakai, ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana pendidikan yang habis dipakai dan sarana pendidikan tahan lama. a) Sarana pendidikan yang habis dipakai adalah segala bahan atau alat yang apabila digunakan bisa habis dalam waktu yang relatif singkat. Contoh, kapur tulis, beberapa bahan kimia untuk praktik guru dan siswa. Selain itu, ada sarana pendidikan yang berubah bentuk, misalnya kayu, besi, dan kertas karton yang sering digunakan oleh guru dalam mengajar. Contoh: pita mesin ketik/komputer, bola lampu, dan kertas. b) Sarana pendidikan tahan lama Sarana pendidikan tahan lama adalah keseluruhan bahan atau alat yang dapat digunakan secara terus menerus dan dalam waktu yang relatif lama. Contoh, bangku sekolah, mesin tulis, atlas, globe, dan beberapa peralatan olah raga.

2) Ditinjau dari Bergerak Tidaknya pada Saat Digunakan

   Ditinjau dari bergerak tidaknya pada saat digunakan, ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana

pendidikan yang bergerak dan sarana pendidikan tidak bergerak. a) Sarana pendidikan yang bergerak. Sarana pendidikan yang bergerak adalah sarana pendidikan yang bisa digerakkan atau dipindah sesuai dengan kebutuhan pemakainya, contohnya: almari arsip sekolah, bangku sekolah. b) Sarana pendidikan yang tidak bergerak. Sarana pendidikan yang tidak bergerak adalah semua sarana pendidikan yang tidak bisa atau relatif sangat sulit untuk dipindahkan, misalnya saluran dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

3) Ditinjau dari hubungannya dengan Proses Belajar Mengajar

Sarana Pendidikan dibedakan menjadi tiga macam bila ditinjau dari hubungannya dengan proses belajar mengajar, yaitu: alat pelajaran, alat peraga, dan media pengajaran. a) Alat pelajaran. Alat pelajaran adalah alat yang digunakan secara langsung dalam proses belajar mengajar, misalnya buku, alat peraga, alat tulis, dan alat praktik. b) Alat peraga. Alat peraga adalah alat pembantu pendidikan dan pengajaran, dapat berupa perbuatan-perbuatan atau benda-benda yang mudah memberi pengertian kepada anak didik berturut-turut dari yang abstrak sampai dengan yang konkret. c) Media pengajaran adalah sarana pendidikan yang digunakan sebagai perantara dalam proses belajar mengajar, untuk lebih mempertinggi efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan. Ada tiga jenis media, yaitu media audio, media visual, dan media audio visual.

Adapun prasarana pendidikan di sekolah bisa diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu: 1) prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan, dan ruang laboratorium. 2) prasarana sekolah yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar, misalnya ruang kantor, kantin sekolah, tanah dan jalan menuju sekolah, kamar kecil, ruang usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah, dan tempat parkir kendaraan.

C. MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

Di Amerika Serikat, perjuangan guru untuk memperbaiki nasibnya dianggap sebagai cikal bakal MBS atau desantralisasi pengelolaan sekolah. Perjalanannya sudah berlangsung cukup panjang, yaitu dengan dibentuknya Asosiasi Pendidikan Nasional (*Nasional Education Association,* NEA) pada tahun 1857.[39] Pada tahun 1887 itu guru-guru di New York membentuk sebuah asosiasi kepentingan bersama dan asosiasi yang sama didirikan di Chicago. Melalui asosiasi inilah guru-guru bangkit untuk meningkatkan martabat hidupnya, yang hasilnya antara lain guru-guru memperoleh gaji lebih baik.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan bentuk alternatif dari manajemen desentralisasi dalam bidang pendidikan sebagai wujud reformasi pendidikan. MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta

39. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, 26.

jauh dari birokrasi yang sentralistik. Meskipun lahirnya MBS lebih dahulu dari pada lahirnya otonomi daerah, jiwa MBS sangat relevan dengan jiwa otonomi daerah. Karena esensi MBS adalah pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah untuk mengatur dan mengurus sekolahnya sendiri berdasarkan kemampuan dan kesaggupan sekolah tersebut. MBS juga akan meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah.

MBS adalah model pengelolaan yang mendasarkan pada kekhasan, karakteristik, kebolehan, kemampuan, dan kebutuhan sekolah.[40] Dengan batasan seperti ini, maka MBS menjamin adanya kebhinekaan/keberagaman dalam mengelola sekolah asal tetap dalam koridor kebijakan pendidikan nasional. Tidak ada lagi penekanan pada keseragaman, akan tetapi menjamin adanya keberagaman.

Konsep MBS diperkenalkan di Indonesia sejak tahun 1997/1998, dan penerapan model mulai menampak pada tahun 1998. Dari segi kebijakan, penerapan MBS kepada sekolah (minimal SLTP dan SMU) diharapkan dapat tercapai pada 2004 (propenas 2000-2004). Untuk sementara ini, penerapan MBS masih terbatas sebagai program rintisan (pilot) di SLTP dan SMU dengan pemberian *block grant* Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Diharapkan melalui program rintisan MPMBS ini dapat mendorong sekolah melaksanakan MBS.

---

40. Slamet, *Desentralisasi Pendidikan di Indonesia,* (Jakarta: Depdiknas, 2008), 3.

Walaupun MBS mulai diperkenalkan ke sekolah-sekolah Indonesia sekitar tahun 1997/1998, sebagaimana ditegaskan di muka, sebenarnya sekolah-sekolah swasta-disadari atau tidak-telah lama menerapkannya. Selama ini, lembaga pendidikan Islam termasuk MI di Kabupten Magetan berusaha mengelolanya secara mandiri. Dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan kualitas dan eksistensinya, sekolah swasta berusaha meningkatkan kinerjanya secara mandiri, mencari cara-cara baru yang sesuai dengan kondisi sekolahnya masing-masing dan berusaha melibatkan masyarakat layanannya.

MBS hakikatnya adalah sekolah yang diberi kepercayaan untuk mengatur dan mengurus sekolah masing-masing sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didik. Masing-masing sekolah adalah sebagai unit utama di dalam perbaikan/penyempurnaan (mutu). Kewenangan formal untuk mengambil keputusan yang meliputi bidang: penganggaran, personil, dan program didelegasikan di antara beberapa aktor pada tingkat sekolah. Hal ini sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2003 tentang Pendidikan Nasional, pasal 51 ayat (1) yang menyatakan: "*Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah*"

Penjelasan pasal 51 ayat (1) berbunyi sebagai berikut: "*Yang dimaksud dengan manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah/madrasah dan guru*

dibantu oleh komite sekolah/madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan"

MBS juga dalam rangka pendistribusian kembali kewenangan untuk mengambil keputusan dipercayai sebagai cara/wahana untuk menstimulasi/merangsang perbaikan (mutu) dan menjaga keberlanjutan usaha tersebut. Beberapa struktur formal dalam bentuk dewan, komite, tim, atau badan, yang sering terdiri atas kepala sekolah, guru-guru, orang tua, siswa, dan warga masyarakat, dibentuk sehingga keterlibatan di dalam pengambilan keputusan sekolah menjadi lebih luas.

Kondisi ini akan berbeda jauh dengan sebelum diterapkannya MBS. Saat itu pendidikan diorientasikan oleh dua kondisi yang telah berpuluh tahun mewarnai pelaksanaan pendidikan di seluruh tanah air, yaitu *input oriented* dan *macro oriented. Input oriented* adalah sikap pandang yang menyatakan bahwa hasil yang dicapai dalam bidang pendidikan sangat dipengaruhi oleh *input* sebagai penentunya. Prediksinya, bila kebutuhan *input* sekolah sudah dicukupi yang meliputi: buku, guru, laboratorium, serta sarana dan prasarana kependidikan lainnya termasuk penataran kepala sekolah, guru, karyawan, maka diasumsikan pendidikan otomatis akan maju. Sementara *macro-oriented* adalah sikap pandang bahwa permasalahan pendidikan, sampai hal-hal kecil apapun, semuanya diurusi oleh pemerintah pusat. Wujud kongkretnya antara lain ditandai dengan ketergantungan sekolah terhadap petunjuk teknis (teknis) dan petunjuk pelaksanaan (juklak) yang diterbitkan oleh pusat.

Dua kondisi tersebut menjadikan sekolah seakan-akan dipasung kreativitasnya, sekolah seakan tidak diberi kebebasan. Sadar akan kondisi yang tidak menguntungkan tersebut, pemerintah sejak tahun 1997/1998 mengembangkan MBS agar setiap sekolah dapat mengembangkan diri.

Selain di atas, asumsi yang mendasari penerapan MBS adalah sekolah membutuhkan dukungan dukungan sumber daya pendidikan secara ajeg dan konsisten, tetapi pemerintah pusat, provinsi, dan bahkan kabupaten/kota tidak mampu memenuhi kebutuhan tersebut. Sekolah bukan sekedar subordinasi/pelaksana program-program dari atas, akan tetapi sekolah merupakan garda terdepan yang harus diberdayakan dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengelolaan secara mandiri.

Selanjutnya MBS dipahami sebagai salah satu alternatif pilihan formal untuk mengelola struktur penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan menempatkan sekolah sebagai unit utama peningkatan. Pada sisi lain, MBS merupakan cara untuk memotivasi kepala sekolah lebih bertanggung jawab terhadap kualitas peserta didik. Adapun kunci utama keberhasilan tersebut adalah mendapatkan dukungan para *stakeholder* yang meliputi: pemerintah daerah, Komite Sekolah (kepala sekolah, guru, orang tua siswa, dan tokoh masyarakat), serta siswa. Menurut Ibrahim Bafadal,[41] MBS pada dasarnya merupakan satu pendekatan manajemen dalam pengelolaan pendidikan, yaitu peralihan

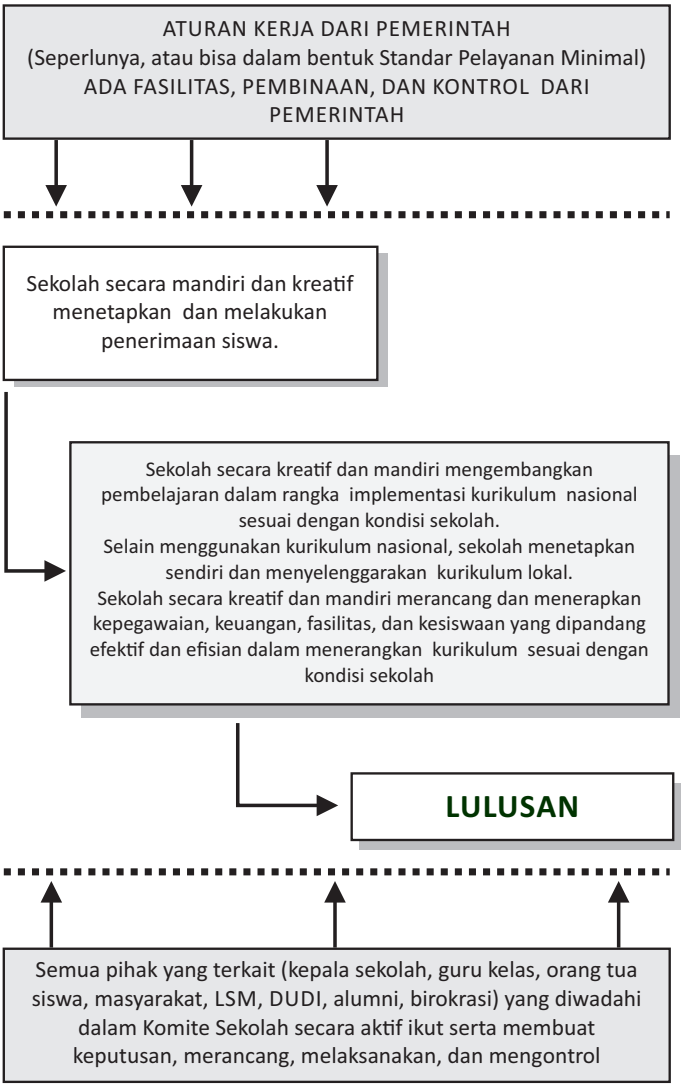
41. Ibrahim Bafadal, "Peluang dan Tantangan Manajemen Berbasis Sekolah", Makalah, Seminar Konferensi Nasional Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta 8-10 Agustus 2002.

dari *district approach* menuju *school approach* atau *district autonomy* menuju *school autonomy*.

Secara operasional, MBS dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pendayagunaan keseluruhan komponen pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang diupayakan sendiri oleh kepala sekolah bersama semua pihak yang terkait atau berkepentingan dengan mutu pendidikan. Istilah "komponen" mencangkup kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, dan keuangan. Istilah "dikelola sendiri" adalah *self managing* berarti dirancang sendiri (*self design* atau *self planning*), diorganisasikan sendiri (*self organizing*), diarahkan sendiri (*self direction*), dan dikontrol/dievaluasi sendiri (*self control*).

Kemandirian tersebut tidak dapat diartikan sebagai kebebasan penuh, sehingga tetap diperlukan adanya mekanisme kontrol pemerintah. Sedangkan yang dimaksudkan dengan "pihak terkait atau berkepentingan dengan mutu pendidikan" adalah kepala sekolah, guru, orang tua siswa, masyarakat sekitar sekolah, perusahaan yang akan memakai lulusan sekolah. Dengan kemandirian tersebut, maka sekolah harus melibatkan warga sekolah dan masyarakat sekitarnya untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya karena ketergantungan terhadap pemerintah mulai berkurang.

Definisi operasional tersebut dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 2: Definisi Operasional MBS dalam Diagram

Keseluruhan definisi dan penjelasan di atas, MBS mempunyai tiga karakteristik kunci, sebagai berikut: *Pertama,* kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan peningkatan mutu sekolah diserahkan kepada para *stakeholder* sekolah. *Kedua,* domain manajemen peningkatan mutu sekolah yang didesentralisasikan mencangkup keuangan, kepegawaian, sarana dan sarana, penerimaan siswa baru, dan kurikulum. *Ketiga,* walaupun keseluruhan domain manajemen peningkatan mutu didesentralisasikan, namun diperlukan adanya sejumlah regulasi yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab sekolah.[42]

Sementara itu, manajemen dan mutu pendidikan terdiri dari berbagai komponen pokok atau sub pokok yang berinteraksi satu sama lain. Komponen-komponen pendidikan tersebut, sebagaimana dalam buku MPMBS Depdiknas, adalah bahwa pendidikan sekurang-kurangnya meliputi lima komponen pokok, yaitu konteks, *input*, proses, *output*, *outcome*. Penjelasannya sebagai berikut:

1. *Komponen konteks*, meliputi keadaan geografis, permintaan masyarakat akan pendidikan, dukungan atau partisipasi masyarakat, kebijakan pemerintah, aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, dan status sosial ekonomi masyarakat.

42. Ibrahim Bafadal, *Seri Manajemen Peningkatan Mutu Pendid - kan Berbasis Sekolah, Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 87.

2. *Komponen input,* meliputi visi misi sekolah, tujuan sekolah, sasaran sekolah, program sekolah, sumber daya sekolah, kurikulum, anak didik, dan keuangan sekolah.

3. *Komponen proses,* meliputi proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, kemandirian sekolah, proses pengelolaan program, proses kegiatan belajar mengajar, proses evaluasi, proses kerja sama, proses akuntabilitas.

4. *Komponen output,* meliputi prestasi akademik dan prestasi non akademik.

5. *Komponen outcame,* meliputi dampak secara akademik dan non akademik[43].

Esensi penerapan MBS ditujukan untuk meningkatkan kinerja[44] sekolah melalui peningkatan: kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat sekitarnya, keluwesan-keluwesan pengelolaan sumberdaya pendidikan, transparansi, akuntabilitas, kerja sama, kepedulian, tanggangung jawab sekolah, pengambilan keputusan sesedekat mungkin dengan yang terkena dampak keputusan, inovasi dan relevansi pendidikan dengan kondisi local, dan pendanaan yang dihimpun dari masyarakat lokal.

Agar setiap sekolah dapat menjiwai karakter MBS tersebut, mengingat pula bahwa ketercapain tujuan

---

43. Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah,* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2001), 4.
44. Kinerja sekolah yang dimaksud meliputi mutu/kualitas tamatan, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, dan surplus pendanaan sekolah.

sekolah mungkin memerlukan waktu yang cukup panjang, maka sekolah harus menentukan visi, misi, tujuan sasaran yang hendak dicapai. Di sinilah peran kepala sekolah sangat penting. Kepala sekolah harus berperan: *Pertama,* berorientasi pada manusia atau *"people oriented"* (kepentingan anggota organisasi secara keseluruhan), berkait dengan: peningkatan kepuasan kerja, motivasi, semangat, solidaritas, rasa aman, dan peningkatan profesionalisme (pemberdayaan), yang semuanya bertujuan untuk menjamin stabilitas organisasi (satuan kerja, dalam hal ini sekolah/madrasah). *Kedua*, peran kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau *"task oriented"* (upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui berbagai metode, teknik dan alat serta sarana pendukung), dengan tujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan untuk mejamin adanya *"progres"* atau kemajuan yang lebih baik dari organisasi. *Ketiga,* sekolah harus memperbanyak mitranya dan melibatkan mereka dalam penyelenggaraan sekolah. *Keempat,* merumuskan kembali batas kewenangan, akuntabilitas, dan tanggungjawab. *Kelima,* menyediakan informasi untuk (pengambilan keputusan, kebijakan, perencanaan, pemograman, dan evaluasi.

Secara hakiki, melaksanakan MBS adalah terpanggilnya seluruh komponen *stakeholder* sekolah untuk mewujudkan terjadinya perubahan ke arah yang positif. Perubahan tersebut harus secara riil dapat dirasakan secara bersama oleh seluruh warga sekolah. Dengan asumsi dasar yang sederhana ini, hasil yang diharapkan dalam pelaksanaan MBS adalah seberapa jauh sekolah mampu melakukan

pembaharuan yang berarti sehingga sekolah tampak lebih maju dibandingkan sebelumnya.

Berbagai definisi di atas, dapat dipahami bahwa MBS adalah terwujudnya kemandirian sekolah. Dengan kemandirian ini, maka sekolah harus melibatkan warga sekolah dan masyarakat sekitarnya untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya karena ketergantungan terhadap pemerintah mulai berkurang. Ringkasnya MBS merupakan peningkatan otonomi sekolah, keluwesan pengelolaan sumber daya, partisipasi warga sekolah dan masyarakat sekitarnya dalam pengelolaan sekolah.

Harapan dari implementasi MBS sebagai paradigma baru manajemen pendidikan, menurut Malik Fajar, adalah: *pertama,* membantu pemerintah dalam memobilisasi sumber daya manusia setempat dan dari luar serta meningkatkan peranan masyarakat untuk mengambil bagian lebih besar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi di semua jenjang, jalur, dan jenis pendidikan. *Kedua,* mendorong perubahan sikap dan persepsi masyarakat terhadap rasa kepemilikan sekolah, tanggung jawab, kemitraan, toleransi. *Ketiga,* mendukung inisiatif pemerintah dalam meningkatkan dukungan masyarakat terhadap sekolah, khususnya orang tua dan anggota masyarakat lainnya melalui kebijakan desentralisasi. *Keempat,* mendukung peranan masyarakat mengembangkan inovasi kelembagaan

untuk melengkapi dan meningkatkan mutu serta relevansi pendidikan.[45]

D. PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM PENDIDIKAN

1. Konsep Partisipasi

Sesuai dengan masalah dalam penelitian ini yakni masalah partisipasi, maka dalam bab ini akan dijelaskan tentang konsep partisipasi. Kata "partisipasi" berasal dari Bahasa Inggris *participation*, dalam Oxford Advanced Learner`s Dictionary disebutkan bahwa *participation means* (*action of*) *participating*, sedang *participatet means to take part or became involved*[46].

Secara sederhana kata "partisipasi" dapat didefinisikan sebagai aksi atau tindakan untuk terlibat atau berperan serta. Dalam beberapa literatur ditemukan bahwa istilah "partisipasi" dapat diartikan dalam berbagai pengertian, meskipun semua pada akhirnya bermuara pada kesimpulan bahwa partisipasi merupakan tingkat keterlibatan anggota kelompok dalam mencapai tujuan.

Partisipasi berarti sebagai "mengambil bagian" atau menurut Hoofsteede adalah ..."*the taking part in one organisasi more phases of process*"[47]. Definisi lain

---

45. Azyumardi Azra, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional, Rekonstruksi dan Demokratisasi* (Jakarta: Kompas, 2002), p. 7.
46. A S. Hornby, *Oxford Advanced Learnes Dictionary*. (new edition), (Oxford: Oxford University, Press), 900.
47. W.M.F. Hoofsteede, *Decision-making Processes in four West Javanese Villages* (Nijmegen: Offsetdrukkererij Faculteit der Wiskunde en Natuurwtenschappen, 1971), 25.

dikemukakan oleh Cohen dan Uphoff yang menyatakan bahwa partisipasi adalah keterlibatan dalam proses pembuatan keputusan, pelaksanaan program memperoleh manfaat dan mengevaluasi program[48].

Soegarda Poerbakawatja menyatakan bahwa partisipasi sebagai suatu gejala demokrasi tempat orang-orang diikutsertakan dalam perencanaan dan pelaksanaan segala sesuatu yang terpusat pada berbagai kepentingan. Orang-orang juga ikut memikul tanggung jawab sesuai dengan tingkat kematangan dan tingkat kewajiban, partisipasi dilakukan dalam bidang material serta dalam bidang penentuan kebijakan[49].

Mengacu kepada berbagai pendapat di atas, dapat dinyatakan bahwa partisipasi masyarakat dalam suatu program adalah berupa; 1) partisipasi dalam proses perencanaan atau pembuatan keputusan. 2) partisipasi dalam pelaksanaan program, 3) partisipasi dalam pemanfaatan hasil, 4) partisipasi dalam evaluasi program.

Pentingnya partisipasi masyarakat ini juga menjadi penekanan dalam pasal 56 UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, partisipasi masyarakat dalam pendidikan, sebagai berikut:

---

48. Cohen, Arthur A, and Uphaff, Norman, *Feasibilitas and Aplication of Rural Develapment Participation*. (A State of the Art Paper, Rural Development Comitteen Center For International Studies Cornel University, 1979), 1.
49. Soegarda Poerbakawatja, *Ensiklopedi Pendidikan*, (Jakarta: PT Gunung Mulia, 1976), 209.

1. *Masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan Komite Sekolah/madrasah*

2. *Dewan pendidikan sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, saran dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat nasional, provinsi dan kabupaten/kota yang tidak mempunyai hubungan hierarkis.*

3. *Komite Sekolah/madrasah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, dan dukungan tenaga, saran dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.*

4. *Ketentuan mengenai pembentukan dewan pendidikan dan Komite Sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), (2) dan (3) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.*[50]

Berdasarkan uraian di atas dapat diperoleh pemahaman bahwa esensi dari partisipasi yang sesuai dengan masalah penelitian ini adalah adalah keterlibatan baik yang berkaitan dengan sikap maupun perbuatan nyata dalam kegiatan penyusunan rencana (pengambilan keputusan) pelaksanaan, pemanfaatan hasil, evaluasi dan bahkan memikul resiko dan tanggung jawab suatu program..

---

50. Depdiknas, *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah,* 15.

2. Teori Terbentuknya Partisipasi

Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa partisipasi adalah keterlibatan baik yang berkaitan dengan sikap maupun perbuatan nyata dalam proses pendidikan. Alasan seseorang berpartisipasi didasari oleh berbagai macam motivasi[51] atau tujuan dan dapat berlangsung dalam berbagai tingkatan.

Teori yang menjelaskan terbentuknya partisipasi salah satunya adalah teori hierarki kebutuhan (*need hierarchy theory*) yang di kembangkan oleh Lewin,[52] bahwa hal yang menentukan partisipasi seseorang adalah tergantung pada sejauhmana ia telah dapat memenuhi tingkatan kebutuhan dasarnya. Maka apabila kebutuhan dasarnya telah terpenuhi, maka ia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan di atasnya. Teori ini juga untuk menjelaskan mengapa status ekonomi seseorang berkaitan dengan partisipasi seseorang dalam pendidikan.

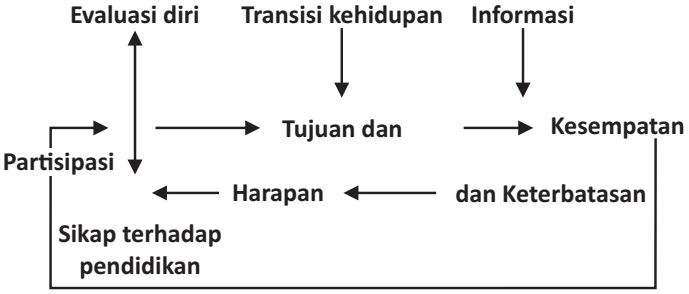
Model proses terjadinya partisipasi khususnya dalam pendidikan, juga dikembangkan oleh Cross dengan model "*Chain of Response*".[53] Dalam mengembangkan modelnya, Cross mengambil beberapa elemen, dimulai dari faktor individu dan diakhiri dengan faktor eksternal yang

---

51. Motivasi adalah sesuatu yang mendorong timbulnya perbuatan atau perilaku, baik yang berasal dari dalam atau dari luar diri orang itu. Motivasi dipengaruhi oleh keyakinan, rangsangan lingkungan, situasi, keadaan, dan kejadian bikinan orang lain. (lihat Philip L. Harriman, *Panduan untuk Memahami Psikologi, Handbook of Psyshology*, terj. M. W. Husodo (Jakarta: Restu Agung, 1995), 147.
52. Debby D`Amico, "Bulding Participation in Workplace Learning" dalam *Focus on Basics, vol 6, Issue A-2002*).
53. *Ibid*.

kemudian digabungkan ke dalam tujuh tahapan proses, yaitu: 1) evaluasi diri; 2) sikap terhadap pendidikan; kedua ini kemudian mempengaruhi; 3) nilai, tujuan/ valensi dan harapan bahwa dengan partisipasi maka kebutuhannya akan terpenuhi, valensi dan harapan juga dipengaruhi oleh; 4) transisi dan kehidupan dan tugas-tugas perkembangan yang merupakan wujud dari harapan sosial seorang individu; 5) kesempatan dan keterbatasan serta; 6) informasi tentang pendidikan yang sesuai lebih lanjut akan memodifikasi apakah seorang individu akan mengambil; 7) keputusan untuk berpartisipasi atau tidak.

Gambar di bawah ini menjelaskan elemen pokok dari skema *Cross-Chain of Response Model*.



Gambar 3: Skema *Cross-Chain of Response Model*

Dari skema tersebut, dapat dijelaskan bahwa partisipasi dalam proses pendidikan bukanlah aksi atau tindakan tunggal, namun merupakan hasil rantai respon dari elemen sebelumnya yang berdasarkan evaluasi pada posisi individu terhadap lingkungannya. Faktor dalam rangkaian proses tersebut akan mempengaruhi lainnya. Semakin positif

pengalaman pada suatu tahapan, akan semakin baik pula untuk mencapai tahap terakhirnya.

Berbeda dengan teori-teori di atas, Backer[54] menggunakan pendekatan perilaku (*behavior*) untuk menjelaskan proses terjadinya partisipasi. Asumsi penjelasan Backer adalah bahwa membentuk partisipasi berarti membentuk perilaku dan meningkatkan partisipasi berarti mengubah perilaku. Pernyataan ini dapat dikatakan bahwa keputusan seseorang untuk berpartisipasi merupakan cerminan dari perilakunya.

Teori lain yang menjelaskan terbentuknya partisipasi adalah teori kesesuaian (*congruence model theory*) yang dikembangkan oleh Boshier.[55] Dalam model ini, dikatakan bahwa seseorang akan berpartisipasi atau terlibat dalam suatu proses pendidikan apabila hal tersebut sesuai atau sejalan dengan persepsi atau pemahaman tentang pendidikan dan sifat program pendidikan tersebut. Asumsinya adalah; *pertama,* masyarakatlah yang paling tahu kebutuhannya, karena itu masyarakat mempunyai hak untuk mengidentifikasi dan menentukan kebutuhan pendidikan di tempat tinggalnya. *Kedua,* partisipasi masyarakat dapat menjamin kepentingan dan suara kelompok-kolompok yang selama ini diabaikan dalam setiap kebijakan-kebijakan pendidikan di sekolah. *Ketiga*, partisipasi masyarakat dalam pengawasan terhadap proses pendidikan dapat mengurangi

---

54. Thomas E. Backer, "Increasing Participation means Changing Behavior: What can be Learn from Behavior Science", diakases tanggal 2 Februari 2007 dari http://www.humaniterest.org.
55. Chere Campbell Gibson and Arlys O Graff, "Imfact of Adult`s Preferred Lear - ing Styles and Perception of Barriers on Completion of External Baccalaureate Degree Program" *Journal of Distance Education* . vol 7. 1992, 2.

terjadinya berbagai penyimpangan, penurunan kualitas, dan kuantitas program-program pendidikan. Untuk mengagregasi dan mengartikulasikan kepentingannya, masyarakat didorong untuk membangun organisasi yang baik dalam bentuk Komite Sekolah atau kelompok mandiri.

Masyarakat yang memiliki persepsi dan pemahaman yang sejalan dengan konsep pendidikan akan dengan secara sukarela menyumbangkan tenaga, pikiran, dan emosinya untuk pendidikan anaknya. Demikian sebaliknya, apabila pemahaman dan persepsi masyarakat tentang konsep pendidikan tidak sejalan dengan konsep yang dikembangkan akan timbul keraguan dalam berpartisipasi.

Berdasarkan pemahaman di atas, ada dua elemen dasar yang menjadi orientasi seseorang terlibat aktif dalam suatu program pendidikan:

a. Orientasi motivasi, yakni keinginan individu untuk memperbesar kepuasan dan memperkecil kekecewaan. Gambaran anak ke depan merepresentasikan keinginan orang tua terhadap pendidikan anak-anaknya. Keinginan terhadap anak-anaknya agar selamat dunia dan akhirat serta peningkatan taraf hidup adalah penting karena masyarakat harus ikut terlibat dalam proses pendidikan.

   Keinginan bersanding dengan kebutuhan yang menjadi dasar seseorang atau masyarakat berperan serta dalam pendidikan. Kebutuhan tersebut adalah persiapan generasi mendatang kaitannya dengan perubahan dan

perkembangan zaman. Kebutuhan inilah yang harus diantisipasi oleh lembaga pendidikan sebagai tempat menyiapkan generasi-generasi yang berkompetensi tinggi sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Pemenuhan sumber daya yang berkualitas sebagai prasyarat negara industri dan berteknologi maju. Institusi keluarga atau rumah tangga bukanlah tempat yang cocok, sehingga masyarakat membutuhkan sekolah sebagai lembaga yang memproduksi sumber daya yang berkualitas dan profesional.

b. Orientasi nilai, yakni standar normatif/nilai yang mengendalikan pilihan-pilihan individu. nilai-nilai ini sebagai hasil interaksi dengan ajaran dan nilai agama yang dianut oleh masyarakat. Nilai-nilai dari keyakinan agama juga diperoleh secara turun-tumurun dari orang tua mereka yang mengajarkan nilai-nilai kebenaran kepada anak-anaknya. Ajaran-ajaran dari orang tua ini terus melekat hingga sampai dewasa.

   Keyakinan ini kemudian memotivasi orang untuk berbuat sebisa mungkin dalam memajukan pendidikan, pemeliharaan budi pekerti, dan moralitas. Dari situlah, kemudian orang atau masyarakat rela menyerahkan tenaga, pikiran, tanah, serta uang untuk mengembangkan anak-anak mereka melalui lembaga pendidikan.

Masyarakat, dalam konteks agama Islam, tidak ada merasa ragu bahwa amal usaha dan sumbangan mereka akan mendapat balasan di akhirat, dan dicatat sebagai amal

kebaikan. Keyakinan tersebut diwariskan kepada anak-anak mereka, sebagai bagian dari nilai luhur yang mereka wariskan untuk bekal hidup. Selain itu, masyarakat juga yakin bahwa sekolah sudah hadir di tengah masyarakat sebagai suatu lembaga sosial dan menjadi suatu sub sendiri yang tidak lagi dapat disangkal oleh siapapun.

Secara prinsip, pemahaman di atas dapat dipergunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan fungsional apa saja yang harus dipenuhi agar lembaga pendidikan sebagai sistem yang terbuka tetap bertahan dan bagaimana fungsi ini dipertahankan, dengan mencermati bagaimana hubungan antara individu, lembaga pendidikan, dan budaya.

Dengan demikian, keharmonisan dan kesinambungan dari institusi sosial termasuk institusi pendidikan akan sangat tergantung pada peran-peran tersebut dijalankan secara maksimal. Kepincangan pada salah satunya dapat mengakibatkan goyahnya sebuah sistem. Misalnya, kepala sekolah yang tidak berfungsi sesuai statusnya, maka akan terjadi disharmoni pada kegiatan pendidikan di sekolah. Semua unsur yang membentuk komunitas masyarakat termasuk institusi pendidikan harus dinilai secara sosiologis dan bersifat fungsional. Institusi pendidikan akan dipandang sebagai sub-sosial yang memiliki keterpautan timbal balik dengan seluruh sistem sosial masyarakat sebagai suatu totalitas sosial.

Pemahaman yang bisa digunakan dalam membantu pengembangan proses partisipasi, khususnya dalam bidang pendidikan adalah teori *stakeholder*. Teori ini lahir dalam bidang hukum, kemudian dalam perkembangannya

dipakai untuk perusahaan dan akhirnya kembali untuk dunia hukum.

Stakeholder tidak diberi batasan antara organisasi maupun individu. Artinya individu maupun organisasi bisa dikatakan sebagai *stakeholder.* Freemen memberikan definisi, yaitu "*Any group or individual who can affect or is affected by the achievementof the organization objectives*".[56] James Spillane yang dikutip J.C. Tukiman Taruna, menegaskan bahwa semua orang atau pihak harus diperlakukan sebagai tujuan dan bukan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Maknanya ialah bahwa pihak-pihak yang memiliki atau memegang *stake* mempunyai hak untuk menuntut tindakan manajerial tertentu.[57]

Teori ini bisa untuk melihat bagaimana keterlibatan yang ada di masyarakat. Sebuah organisasi akan berjalan dengan baik ketika elemen-elemen yang ada dalam organisasi tersebut diberi kesempatan yang cukup untuk terlibat dengan baik yang sesuai kompetensinya. Kata kuncinya ada pada tersedianya kesempatan yang memadahi untuk beraktivitas dan beraktualisasi sebagai manifestasi dari hak dan kewajiban mereka.

Namun demikian, yang perlu digaris bawahi bahwa dalam tataran implementasi, pendekatan partisipatif yang digunakan dalam pemberdayaan masyarakat akan

---

56. Freeman, R. E, *Strategic Management; A Stakeholder Approach,* (Boston: Pi - man 1984), 46.
57. J.C. Tukiman, "Revolusi Pembelajaran dalam Konteks MBS. Menyoal Kesan - gupan dan Kesiapan Orang Tua/Masyarakat serta Sekolah terhadap Revolusi Pembelajaran", Makalah dalam seminar MBS, STAIN Salatiga 2007.

berhasil sangat ditentukan oleh paradigma pembangunan yang dikembangkan. Implementasi model pembangunan pendidikan *top down* yang dilakukan selama ini telah menyebabkan proporsi dan konstelasi peranan tiga *stakeholder* menjadi timpang. Negara dan swasta menjadi sangat dominan, sedangkan masyarakat berada pada posisi *marginal.* Pada aras ini, pembangunan pendidikan yang berbasis masyarakat (*community-based development*) menjadi sangat relevan untuk diimplementasikan. Belajar dari kegagalan pendekatan partisipatif yang digunakan dalam pembangunan pendidikan selama ini, maka pendekatan partisipatif harus menggunakan pendekatan dasar manusia dengan tetap mengikutsertakan pendekatan kebutuhan dasar. Pendekatan dasar manusia dilakukan agar partisipasi masyarakat dapat berjalan berkelanjutan sementara pendekatan atas kebutuhan dasar diperlukan untuk membawa masyarakat yang menjadi pengurus/anggota Komite Sekolah pada posisi *start* untuk siap melaksanakan peran dan fungsinya.

3. Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan

Sebagaimana dijelaskan di bagian depan, dalam sistem pendidikan nasional bahwa partisipasi masyarakat dalam pengembangan pendidikan di sekolah sudah sejak tahun 1970-an telah diintrodusir dalam sistem sekolah sebagai lembaga yang mewadahi partisipasi masyarakat yang disebut dengan nama POMG. Sebagai sebuah sistem pendidikan, lembaga tersebut pada waktu itu sudah memiliki kepudulian dalam mendukung proses pendidikan. Adapun peranserta POMG lebih difokuskan pada sistem

pendanaan. Kemudian pada tahun 1980-an diperkenalkan institusi baru yang merepresentasikan partisipasi masyarakat dalam pendidikan yang diberi nama BP3. Tugas utama BP3 mirip dengan POMG. Kedua badan ini sifatnya membantu sekolah dalam aspek pendanaan dan tidak sesuai dengan paradigma baru manajemen pengembangan pendidikan saat ini. Kaitannya dengan itu, (Suyanto dalam Republika 15 Pebruari 2004) menjelaskan bahwa partisipasi masyarakat dalam pengembangan pendidikan perlu direvitalisasi dan direkonstruksi menjadi lebih bernuansa advokasi, mediasi, pemberdaya dan demokratisasi.

Dengan mengacu pada pemahaman tentang konsep partisipasi seperti di atas, dimensi-dimensi partisipasi masyarakat dalam proses pendidikan itu meliputi:

Pertama, partisipasi dalam pengambilan keputusan. Ini berkaitan dengan penentuan alternatif tujuan dari suatu rencana dan orientasi program. Masyarakat harus dilibatkan dalam penentuan arah dan orientasi pendidikan, sehingga lebih mempunyai rasa tanggung jawab untuk ikut dalam melaksanakan sebaik-baiknya. Wujud partisipasi ini adalah: hadir dalam rapat, diskusi, sumbangan pikiran, tanggapan dan penolakan program.

Hoofsteede menganalis proses pengambilan keputusan masyarakat meliputi tahap inisiasi, legimitasi, dan eksekusi[58] yaitu:

58. W.M.F. Hoofsteede, *Dicision Making,* 24.

a. Partisipasi inisiasi (*inisiation participation*). Partisipasi yang mengundang inisiatif dari anggota masyarakat mengenai suatu kegiatan untuk masyarakat.

b. Partisipasi legimitasi (*legitimation participation*). Partisipasi pada tingkat pembicaraan atau pembuatan keputusan tentang kegiatan.

c. Partisipasi eksekusi (*excution participation*). Partisipasi pada tingkat pelaksanaan.

Dari ketiga tahapan partisipasi di atas, partisipasi inisiasi mempunyai kadar yang lebih tinggi dibanding partisipasi legitimasi dan eksekusi. Di sini masyarakat tidak hanya menjadi obyek pembangunan saja, tetapi sudah dapat menentukan dan mengusulkan segala sesuatu rencana yang akan dilaksanakan. Sedangkan kalau masyarakat hanya ikut dalam pembicaraan saja, seperti sumbang saran maka masyarakat hanya berpartisipasi pada tingkat legitimasi. Partisipasi eksekusi adalah yang terendah dari semua tingkat partisipasi di atas. Masyarakat hanya ikut melaksanakan kegiatan tanpa ikut serta menentukan kegiatan tersebut.

Kedua, partisipasi dalam pelaksanaan, ini merupakan kelanjutan dari rencana yang disepakati sebelumnya baik yang berkaitan dengan perencanaan maupun pelaksanaan dan tujuan. Adapun ruang lingkup partisipasi ini menggerakkan sumberdaya dan dana, kegiatan administrasi dan koordinasi serta penjabaran program.

Ketiga, partisipasi dalam memanfaatkan/pengguna. Ini tidak terlepas dari kualitas maupun kuantitas hasil

pelaksanaan program yang bisa dicapai. Dari segi kualitas keberhasilan suatu program akan ditandai adanya peningkatan output. Kuantitas seberapa besar persentase keberhasilan program yang dilaksanakan itu apakah sudah sesuai dengan dengan target yang ditentukan.

Keempat, partisipasi dalam evaluasi, ini berkaitan dengan masalah pelaksanaan program secara menyeluruh sebagai bentuk tindakan preventif sekaligus represif. Pentingnya evaluasi ini bahwa tugas pengawasan bukan hanya tanggung jawab lembaga formal tetapi juga masyarakat.

Berdasarkan SK Kepmendiknas tersebut disebutkan bahwa peran yang harus dijalankan Komite Sekolah adalah sebagai: (1) *advisory agency* (pemberi pertimbangan), (2) *supporting agency* (pendukung layanan pendidikan), (3) *controlling agency* (pengontrol kegiatan layanan pendidikan), (4), *mediator* atau penghubung atau pengait tali komunikasi antara masyarakat dengan pemerintah.

Masing-masing anggota komite sekolah mempunyai hak dan kewajiban yang sama, idependen, non-politik, non-rasial dan non-diskriminasi. Peran masing-masing tidak dapat secara apriori ditentukan dengan urutan prioritas nilai yang mengklaim bahwa yang satu lebih penting atau lebih di atas yang lainnya tetapi lebih sebagai kemitraan horizontal. Karena salah satu prinsip dari pendekatan MBS ini adalah menerapkan pola manajemen yang terbuka.

Sebagaimana dijelaskan bahwa anggota/pengurus Komite Sekolah terdiri dari berbagai unsur masyarakat. Maka

di sini perlu dijabarkan ruang-ruang di mana masyarakat akan dapat berpartisipasi. Unsur orang tua siswa di samping sebagai anggota komite sekolah juga sebagai *client* sekolah, yakni pelanggan sekolah karena dilayani sekolah. Dalam pendekatan MBS orang tua mempunyai peran penting dan efektif dalam meningkatkan prestasi siswa. Di antara peran orang tua tersebut adalah:

1. Menciptakan budaya belajar di rumah. Pada jam-jam belajar, orang tua juga sebaiknya ikut belajar.
2. Memprioritaskan tugas yang terkait secara langsung dengan pembelajaran di sekolah
3. Mendorong anak untuk aktif dalam berbagai kegiatan dan organisasi sekolah, baik yang bersifat kurikuler maupun ekstrakurikuler.
4. Memberi kesempatan kepada anak untuk mengembangkan gagasan, ide, dan berbagai aktivitas yang menunjang kegiatan belajar.
5. Memahami apa yang telah, sedang dan akan dilakukan sekolah dalam mengembangkan potensi anaknya.
6. Menyediakan sarana belajar yang memadai, sesuai dengan kemampuan orang tua dan kebutuhan sekolah.

Tokoh masyarakat bisa berperan sebagai pemrakarsa, mediator, motivator, tutur, pengelola, dan bahkan sebagai penyandang dana serta penyedia fasilitas pendidikan. Organisasi kemasyarakatan berperan sebagai pemrakarsa, perencana, penyelenggara, organisator, motivator, penyedia

fasilitas, pengatur kegiatan, pengayom kegiatan, penyedia dana, pembina kegiatan dan pemecah masalah.

Sementara lembaga swadaya masyarakat, dapat berperan sebagai pembangkit dan penyampai berbagai aspirasi yang berkembang di masyarakat, motivator, fasilitator, pendamping masyarakat, pengembang, penyedia dana, penyedia teknologi, penyedia informasi pasar, penyedia tenaga ahli, dan pengelola program. Adapun Lembaga usaha/perusahaan, baik milik pemerintah maupun swasta/masyarakat. Lembaga usaha ini bisa sebagai penyedia fasilitas pasar, mitra usaha dalam mengelola produksi dari hasil ketrampilan. Adapun peran pemerintah dalam MBS ini adalah sebagai pelayan, sebagai fasilitator, sebagai pendamping sebagai mitra dan sebagai penyandang dana.

Dengan demikian peran pemerintah dan masyarakat memegang peranan yang sangat penting dalam menata berbagai upaya perbaikan sekolah. Peran masing-masing harus terwujud secara harmonis dalam semangat kebersamaan untuk saling mengisi secara bertanggung jawab. Kemitraan antara pemerintah dan masyarakat dalam *team-work* yang didasari dengan semangat T= *together*, yaitu kebersamaan, E= *Emphaty*, yaitu saling bisa merasakan, A= *Assist*, yaitu membantu, M= *Maturity*, yaitu bersikap dewasa, W= *Willingness*, yaitu kemauan untuk saling memberi dan saling mengerti, O= *Organization*, yaitu tertata dan terkelola dengan baik, R= *Respect*, yaitu saling hormat, K= *Kindness*, yaitu niat atau tekat yang baik, dilakukan dengan baik dan bermakna bagi masing-masing pihak.

E. NILAI STRATEGIS PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM PENDIDIKAN

Bent Kronenberg mengemukakan adanya tiga hal yang menjadi tujuan utama dari proses hubungan sekolah dengan masyarakat: *Pertama,* untuk mencegah kesalahpahaman antara masyarakat terhadap sekolah (*to prevent misunderstanding*). *Kedua,* untuk memperoleh sumbangan finansial dan material (*to secure financial support*), dan *ketiga* untuk menjalin kerjasama dalam pembuatan kebijakan (*to secure cooperation in policy making*).[59]

Pertanyaan filosofisnya, mengapa pendidikan harus berhubungan dengan masyarakat?. Ada tiga hal untuk menjelaskan ini. *Pertama*, menurut Ngalim Purwanto[60] di dalam masyarakat ada empat kategori yang saling berkaitan, yaitu; a). Fisik, teknologi dan sumber manusia, b). system hubungan keluarga dan masyarakat, c). jaringan-jaringan organisasi, dan d). cara berpikir, kepercayaan, dan nilai-nilai yang ada dan dianut masyarakat.

Mempelajari dan memahami pada empat kategori tersebut merupakan kunci hubungan atau kerjasama antara sekolah dengan masyarakat dapat berjalan efektif. Selain itu pendidikan juga bertujuan untuk menciptakan kondisi masyarakat lebih baik dan maju serta sejahtera. Namun untuk itu, pendidikan memerlukan pegangan ke arah mana masy-

59. Yusak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan,* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 1998), 94.
60. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* (Jakarta: Nsco, 1974), 197.

arakat akan bergerak[61]. Pandangan dan sikap hidup seperti apa yang dikehendaki masyarakat akan berpengaruh kuat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Kedua, dalam pandangan *makrofungsional* dan beberapa pandangan filosofis tentang hakikat masyarakat dan arti penting peran seperti dijelaskan di depan, hubungan antara sekolah dan masyarakat akan nampak sebagai berikut:

a. Sekolah adalah bagian yang integral dari masyarakat; ia bukan merupakan lembaga yang terpisah dari masyarakat
b. Hak hidup dan kelangsungan hidup sekolah bergantung pada masyarakat
c. Sekolah adalah lembaga social yang berfungsi untuk melayani anggota masyarakat dalam bidang pendidikan
d. Kemajuan sekolah dan kemajuan masyarakat saling berkorelasi
e. Masyarakat adalah pemilik sekolah; sekolah ada karena masyarakat memerlukannya.[62]

Untuk mengetahui pola hubungan antara sekolah dengan masyarakatnya, Burhanuddin membuat klasifikasi dalam empat jenis, yakni:

a. Sikap acuh tak acuh, konsep ini beranggapan bahwa sekolah dan masyarakat berdiri sendiri. Jenis

61. Sayidiman Suryohadiprojo, "Hubungan Kondisi Masyarakat dengan Pendid - kan". *Kompas*, 29 maret 2006.
62. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 194

komunikasinya tertutup (internal) masing-masing hanya berkomunikasi dengan dirinya sendiri.

b. Publisitas, komunikasi bersifat satu arah sekolah menjual iklannya kepada masyarakat agar segala sesuatu yang dikehendaki dan dibutuhkan sekolah dapat diketahui.

c. Interpretasi pendidikan, informasi yang diberikan kepada masyarakat dapat ditafsirkan sesuai pengetahuan masyarakat. Jadi cenderung memperkuat pendapat yang telah melekat di masyarakat.

d. Usaha bersama, komunikasi dua arah, masyarakat cenderung untuk beranggapan bahwa mereka harus secara langsung dilibatkan ke dalam urusan-urusan sekolah.

Persoalannya adalah sudahkan hal tersebut disadari dan dilakukan oleh sekolah?. Sudahkah hal itu dilaksanakan secara efektif sehingga menumbuhkan komitmen yang diwujudkan dalam bentuk partisipasi masyarakat/orang tua siswa sebagaimana diharapkan?. Dan bagaimanakah agar partisipasi yang muncul bukan sebatas partisipasi dalam hal pendanaan saja hanya dalam bentuk sumbangan wajib pendidikan (iuran pendidikan atau SPP), melainkan partisipasi yang terwujud dalam bentuk yang lebih subtantif berupa rasa turut memiliki (*sense of belonging*)?.

BAB III

PROFIL UMUM ORGANISASI KOMITE SEKOLAH

A. PROFIL KOMITE MADRASAH

MIN Poncol Magetan terletak di desa RT 02/RW 01 Kecamatan Poncol, suatu daerah terpencil lereng Timur Gunung Lawu Magetan Jawa Timur. Kecamatan Poncol merupakan daerah yang berbatasan langsung dengan Kabupaten Wonogiri Jawa Tengah. Awalnya MIN Poncol yang menempati tanah seluas 768 M^2 ini adalah sebuah lembaga pendidikan swasta yang bernama MI Darunnajah yang merupakan hasil prakarsa dan peranserta masyarakat Islam pada bulan Januari tahun 1968. Pendirian MI Darunnajah ini mempunyai nilai yang sangat penting bagi keberlangsungan agama Islam di daerah setempat. Seiring

dengan perkembangan zaman MI Darunnajah mendapat status negeri dari pemerintah pada tahun 1997 dengan nama MIN Poncol dan merupakan satu-satunya MI yang ada di kecamatan Poncol yang berstatus negeri NSM: 111352001063 dengan tipe madrasah B[1].

Tuntutan pemberlakuan MBS sedikit banyak telah merubah dan berpengaruh pada luasnya peluang yang diberikan masyarakat untuk menunjukkan partisipasinya. Sebagaimana dijelaskan di bagian depan bahwa peranserta masyarakat dalam pendidikan sekarang ini diwadahi dalam Komite Sekolah. Oleh karena itu, untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai keberadaan Komite Sekolah MIN Poncol Magetan, dalam bab ini akan dideskripsikan tentang profil Komite Sekolah yang meliputi: proses pembentukan dan periode kepengurusan, jumlah pengurus, kepemilikan AD-ART dan program kerja, struktur kepengurusan Komite Sekolah, konfigurasi anggota dan pengurus Komite Sekolah.

MIN Poncol Magetan sejak diberlakukannya otonomi pendidikan menyadari betul, bahwa untuk menjiwai karakter MBS dan tercapainya tujuan sekolah memerlukan waktu yang cukup lama. Isu penting yang berkaitan dengan implementasi MBS adalah visi, misi, tujuan dan sasaran pendidikan yang harus dirumuskan secara bersama-sama dengan seluruh *stakeholder*.

---

1. Profil Madrasah, Proyek Perluasan dan Peningkatan Mutu MIN Jawa Timur, Tahun 2007.

Visi pendidikan adalah "angan-angan indah", gambaran sekolah yang diinginkan di masa depan. Visi ini harus didasarkan pada landasan yuridis (UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003) khususnya tujuan pendidikan nasional, sehingga tetap berada pada koridor pendidikan nasional yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat yang dilayani. Visi MIN Poncol Magetan "*Berakhlak Berprestasi dan Berwawasan Global Sesuai dengan Ajaran Agama*"[2]. Rumusan visi tersebut dimodifikasi dengan singkat dan padat, agar dapat mengilhami dan merangsang kinerja, serta terkandung di dalamnya makna keunggulan yang lebih tegas.

Agar visi tersebut bukan sekedar mimpi, maka dirumuskan misi pendidikannya, yaitu:

1. Menanamkan keyakinan kepada Tuhan Yang Maha Esa melalui pengamalan ajaran agama.
2. Menumbuhkan semangat keuanggulan kepada seluruh warga sekolah di bidang agama, ilmu pengetahuan dan teknologi
3. Mendorong peserta didik mengenali potensi dirinya sehingga dapat dikembangkan secara optimal
4. Mengembangkan pengetahuan di bidang IPTEK, bahasa, olahraga dan seni budaya sesuai dengan bakat, minat dan potensi peserta didik
5. Menerapkan Manajemen B4erbasis Sekolah dan menumbuhkan partisipasi warga sekolah dan *stakholder*

2. Laporan Rencana Strategis dan Rencana Kerja MIN Poncol tahun 2009, 3

untuk kemandirian sekolah serta menjalin kerjasama yang harmonis antara sekolah dan lingkungan.

MI Magetan menyadari untuk mewujudkan visi-misi tersebut tidak bisa bekerja sendirian, oleh karena itu dukungan masyarakat luas sangat dinantikan. Untuk itu MIN Poncol telah menyusun cara dan strategi untuk memudahkan dalam merealisasikan misi tersebut, yakni dengan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianut dan juga budaya bangsa sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak

b. Dilakukan pembelajaran dan bimbingan secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki.

c. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah

d. Mendorong dan membantu setiap siswa untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat dikembangkan secara optimal.

e. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan *stakeholder* sekolah.

MI di Magetan mempunyai paradigma dan strategi yaitu merespon secara aktif dengan merevitalisasi diri menuju paradigma baru melalui strategi pembelajaran kreatif, dimulai dari orientasi guru mengajar (*teaching*) menuju guru mengajaran (*learning*) serta melengkapi diri menyesuaikan tuntutan perkembangan teknologi informatika. Dengan paradigma serta strategi tersebut,

MIN Poncol berkeinginan terwujudnya manusia muslim yang berakhlak mulia, berprestasi akademik maupun non akaademik yang tinggi[3].

Sebagai sekolah negeri yang bercirikan keagamaan, keterlibatan masyarakat tentunya bukanlah hal yang baru, karena sejak awal berdirinya sekolah memang oleh, untuk dan dari masyarakat muslim. Hal ini didasarkan bukan karena letak geografis sekolah berada di tengah-tengah masyarakat Desa , tetapi juga karena sejak awal berdirinya dijadikan sebagai lembaga pendidikan agama oleh para tokoh-tokoh desa pada waktu itu. Menurut kepala madrasah, pembentukan Komite Sekolah tidak banyak mengalami kesulitan yang berarti, hanya tinggal menyesuaikan undang-undang Komite Sekolah dipahami sebagai perluasan dari BP3, Komite Sekolah dipahami sebagai perluasan dari BP3.

B. PROSES PEMBENTUKAN DAN PERIODE KEPENGURUSAN

Salah satu tujuan yang mendasari kebijakan pembentukan Komite Sekolah adalah terciptanya iklim demokratis di lingkungan satuan pendidikan sebagai prasarat bagi terciptanya penyelenggaraan program pendidikan yang bersifat partisipatoris seperti yang dikehendaki dalam MBS. Berkaitan dengan itu, maka hal pertama dan penting untuk diketahui dari keberadaan

3. Lihat Laporan Rencana Strategis dan Rencana Kerja MIN Janggan Poncol tahun 2009, 4

Komite Sekolah adalah pada mekanisme pembentukan organisasi baru ini.

Bagi MI di Magetan pembentukan Komite Sekolah sebenarnya bukan sesuatu yang luar biasa. Sebagai sekolah yang berbasis keagamaan (Islam) yang terletak di desa terpencil sudah sejak dahulu selalu melibatkan berbagai kalangan dari masyarakat dalam berbagai kegiatan pendidikan, yang dulu disebut BP3.

Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, MIN Poncol pada tahun 2004 berdasarkan SK Mendiknas No. 044/U/2002[4] dan berpedoman pada Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah Depdiknas membentuk Komite Sekolah dengan diawali dengan pembentukan panitia persiapan.[5] Panitia persiapan tersebut berdasarkan dibentuk oleh Kepala Sekolah dengan mempertimbangkan

---

4. Beberapa waktu yang lalu sempat muncul polemik tentang SK Mendiknas tersebut, apakah berarti mengurangi semangat otonomi daerah, karena merupakan campur tangan pemerintah pusat terhadap hak dan kewenangan daerah. Kalau dicermati sebenarnya Kepmendiknas tersebut hanya memberi acuan atau pedoman, bukan sebagai petunjuk yang harus diikuti. Daerah dan sekolah telah diberikan keleluasaan untuk berimprovisasi untuk menyesuaikan dengan kondisi dan latar belakang daerah dan sekolahnya masing-masing. Sementara buku acuan dan pedoman yang diterbitkan Diknas dapat menjadi bahan yang dapat dikembangkan oleh masing-masing daerah. Daerah dan sekolah sama sekali tidak dilarang untuk menciptakan dan mengembangkan model yang lebih baik lagi dengan beberapa contoh dalam buku tersebut.
5. Hal ini semuai dengan Kepmendiknas Nomor 044/U/2002 yang berbunyi "*Panitia persiapan berjumlah 5 (lima) orang dari kalangan praktisi pendidikan (seperti, guru, kepala satuan pendidikan, penyelenggara pendidikan), pemerhati pendidikan (LSM peduli pendidikan, tokoh masyarakat, tokoh agama, dunia usaha dan dunia industri), dan orang tua siswa,* Depdiknas, *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah Depdiknas,* (Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, 2004), 20.

keterwakilan unsur-unsur dalam masyarakat atau *stakeholder* pendidikan.

Panitia persiapan ini memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mempersiapkan serta melaksanakan proses pembentukan Komite Sekolah dengan menganut prinsip-prinsip: *a)*. secara demokratis, transparan, dan akuntabel, *b),* merupakan mitra pendidikan MI. Panitia ini dinyatakan bubar setelah Komite Sekolah terbentuk.

Dalam rangka memenuhi prinsip-prinsip pembentukan Komite Sekolah, prosedur yang ditempuh panitia persiapan dalam membentuk Komite Sekolah sebagai berikut:

1. Mengadakan sosialisasi kepada orang tua dan masyarakat sekitar tentang rencana pembentukan Komite Sekolah agar memberi saran dan masukan tentang siapa yang cocok untuk menjadi pengurus dan anggota Komite Sekolah.
2. Merumuskan dengan sederhana kriteria pengurus dan anggota Komite Sekolah. Proses ini dimaksudkan agar diperoleh calon pengurus dan anggota Komite Sekolah yang berkualitas.
3. Menyeleksi calon pengurus dari anggota berdasarkan kreteria yang telah ditentukan.
4. Mengumumkan nama-nama calon pengurus dan anggota kepada masyarakat melalui media yang relevan.

5. Menetapkan daftar nama-nama calon pengurus dan anggota, setelah nama-nama yang diumumkan tersebut tidak mendapatkan keberatan dari masyarakat.
6. Mengadakan rapat untuk memfasilitasi proses pemilihan pengurus dan anggota Komite Sekolah secara transparan dan demokratis.
7. Mengusulkan hasil pemilihan pengurus dan anggota Komite Sekolah kepada Kepala Sekolah untuk diterbitkan surat keputusan

Tujuh langkah tersebut diharapkan dapat menghasilkan Komite Sekolah yang benar-benar aspiratif, kredibel, akuntabel, dan mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi peningkatan mutu MI. Tujuh langkah tersebut menurut kepala sekolah bukan sebagai harga mati. Ide-ide kreatif yang mungkin muncul dalam pembentukan Komite Sekolah yang tidak sampai mengurangi ketentuan yang ada, justru sangat dihargai.

Namun demikian dari kenyataan di lapangan menunjukkan panitia persiapan tersebut belum mampu bekerja sesuai dengan prinsip-prinsip tersebut sehingga pembentukan Komite Sekolah masih menggunakan cara kombinasi antara pemberian hak suara kepada *stakeholder* dengan penunjukan. Pihak sekolah mengundang beberapa tokoh (pendidikan, masyarakat, agama) dan orang tua siswa tertentu, kepada para undangan ini kepala sekolah mempersilahkan untuk melakukan musyawarah. Dalam proses ini sekolah memberikan hak suara kepada peserta yang hadir dalam pertemuan tersebut. Pemilihan di sini

adalah pemberian hak suara oleh pihak sekolah kepada *stakeholder* sekolah (baik internal maupun eksternal) utamanya orang tua siswa untuk menentukan pilihannya secara individual. Termasuk dalam pengertian ini, adalah dilakukan dengan cara musyawarah, artinya tidak selalu harus dengan teknik pemungutan suara (*one man one vote*).

Proses pembentukan seperti di atas dapat disebut dengan cara kombinasi antara pemberian hak suara kepada para *stakeholder* dengan penunjukkan (selanjutnya disebut semi penunjukkan). Semi penunjukkan di sini diartikan bahwa orang-orang yang ditunjuk oleh panitia tidak otomatis menjadi pengurus/anggota Komite Sekolah, karena setelah ditunjuk masih ada proses selanjutnya yaitu melalui *voting.*

Proses pembentukan Komite Sekolah yang sebagian besar kombinasi antara penunjukkan dan semi penunjukkan bukanlah bebas dari kritik beberapa anggota komite sendiri. Sebagian pengurus Komite Sekolah mengusulkan untuk waktu-waktu yang akan datang pembentukan Komite Sekolah harus dilakukan secara demokratis, kepala sekolah memberikan keleluasaan kepada orang tua peserta didik dan masyarakat untuk musyawarah secara mandiri. Hal ini dimaksudkan agar menjadi ajang latihan atau pembelajaran bagi orang tua dan masyarakat dalam berorganisasi. Harapannya agar peransertanya nanti bukan karena adanya paksaan akan tetapi karena kesadaran sendiri. Keterlibatan kepala sekolah yang terlalu jauh dianggap akan mengakibatkan kurang optimalnya kinerja Komite Sekolah, papa akhirnya kurang mempunyai daya tawar, karena merasa kepala sekolah adalah atasan dari Komite Sekolah.

Proses pembentukan Komite Sekolah yang didominasi cara penunjukkan dan semi penunjukkan tersebut dapat dipahami sebagai usaha tambal sulam saja, yaitu merupakan proses *metamorfosis* dari BP3 dengan menambahkan beberapa nama dari unsur selain orang tua. Diakui oleh kepala sekolah dan pengurus komite bahwa Komite Sekolah yang ada merupakan kelanjutan dari BP3 dengan ditambah personil baru untuk memenuhi syarat keberadaan unsur lain selain orang tua siswa.

Memang tidak dipungkiri bahwa mekanisme pembentukan Komite Sekolah dengan cara tambal sulam seperti di atas tidak menyimpang dari SK Mendiknas pasal 3 Nomor 044/U/2002. SK Mendiknas tersebut telah memunculkan dua model dalam pembentukan Komite Sekolah *pertama,* mengaitkan dengan proses pembubaran POMG atau BP3 dengan pembentukan Komite Sekolah, *kedua* tidak mengaitkan antara pembentukan Komite Sekolah dengan pembubaran POMG atau BP3, dengan alasan karena setelah ada keputusan tersebut secara otomatis POMG atau BP3 dinyatakan tidak berlaku lagi, sehingga sekolah dalam membentuk Komite Sekolah tidak lagi melibatkan POMG atau BP3.

Akan tetapi proses *metamorfosis* tersebut di atas karena alasan tidak mempunyai alternatif calon pengurus, kemudian memasukkan beberapa orang tokoh masyarakat sebagai pengurus. Tentu saja ini berbeda dengan model pembentukan Komite Sekolah dalam SK tersebut. Menurut SK tersebut para pengurus POMG atau BP3 hendaknya hanya bertindak selaku panitia persiapan pemilihan

(kendatipun memiliki hak untuk dipilih) dan bukan secara otomatis dicantumkan lagi sebagai pengurus komite.

Terkait dengan di atas, bagaimana dengan independensi Komite Sekolah?. mencermati gejala ini akan segera dapat diduga bahwa Komite Sekolah akan sulit menjalankan peran sebagai pengontrol (*controlling* agency). Dalam rangka menjaga indepedensi SK Mendiknas No. 044/U/2002, pengurus Komite Sekolah ditetapkan berdasarkan kreteria, sebagai berikut:

a. Dipilih dari dan oleh anggota secara demokratis dan terbuka dalam masyarakat Komite Sekolah.

b. Masa kerja ditetapkan oleh musyawarah anggota Komite Sekolah.

c. Jika diperlukan pengurus Komite Sekolah dapat menunjuk atau dibantu oleh tim ahli sebagai konsultan sesuai dengan bidangf keahliannya.

Proses pembentukan Komite Sekolah seperti di atas, dapat disimpulkan: *pertama,* proses sosialisasi yang dilakukan pihak sekolah minimal telah berhasil mengesankan para guru bahwa dalam perekrutan anggota/pengurus Komite Sekolah telah mencerminkan nilai-nilai demokratisasi. *Kedua,* sekolah telah berupaya menyelengarakan pemilihan anggota/ pengurus Komite Sekolah secara demokratis (khususnya terhadap *stakeholder* internal), tanpa memperhatikan dinamika *stakeholder* eksternal.

Mencermati proses pembentukan komite di MI tersebut, nampaknya harapan untuk mewujudkan tata

hubungan antara Komite Sekolah bersifat koordinatif akan mengalami kendala begitu juga dengan aspek independensi organisai sulit diwujudkan. Kondisi demikian, berpeluang terjadinya subordinasi pada Komite Sekolah. Pada sisi lain proses perekrutan Komite Sekolah seperti di atas akan menyebabkan Komite Sekolah kesulitan dalam mengontrol kinerja sekolah karena tidak mempunyai "posisi tawar" yang tinggi. Semnetara itu, posisi tawar tinggi hanya dapat diwujudkan hanya dengan proses perekrutan dengan cara pemilihan dengan melalui *voting* bukan dengan penunjukan maupu semi penunjukkan.

Adapun periode kepengurusan Komite Sekolah di MIN Poncol tidak dijelaskan secara ekplisit dalam AD-ART. Penjelasan kepala sekolah masa bakti Komite Sekolah sebenarnya selama 3 tahun, akan tetapi karena berbagai pertimbangan seperti kesanggupan pengurus anggota atau adanya keinginan penyegaran sehingga tidak bisa dipastikan kapan akan diadakan pembentukan Komite Sekolah yang baru. Seperti Komite Sekolah yang pertama sejak dibentuk pada tahun 2004 baru tahun 2011 ada pergantian. Pergantian inipun bukan karena adanya pembatasan masa bakti, akan tetapi ketua komite periode sebelumnya pindah ke Jakarta.

Sejauh penulusuran di berbagai didokumen memang tidak ditemukan aturan khusus mengenai periode kepengurusan yang dalam istilah lain disebut masa bakti anggota. Dalam SK Dewan Pendidikan Kabupaten Magetan No. 55 tahun 2002 tentang pembentukan Komite Sekolah tidak disebutkan ketentuan tersebut, demikian

juga dalam SK Mendiknas No. 044.U/2002. Satu-satunya dokumen yang mencantumkan hal tersebut adalah RPP tentang penyelenggaraan pendidikan, tepatnya pada bab XVII tentang Partisipasi Masyarakat, paragraf 2 tentang keanggotaan pasal 187 ayat 2 dan 3. kedua ayat tersebut berbunyi: "(2) *masa bakti anggota Komite Sekolah/madrasah adalah 4 (empat) tahun. (3) keanggotaan Komite Sekolah/ madrasah maksimal 2 (dua) masa bakti".*

C. UMLAH PENGURUS KOMITE MADRASAH

Pengurus Komite Sekolah ditetapkan berdasarkan AD-ART yang sekurang-kurangnya terdiri atas seorang ketua, sekretaris, bendahara dan bidang-bidang tertentu sesuai dengan kebutuhan. Pengurus Komite Sekolah dipilih dari dan oleh anggota secara demokratis.

Penelitian ini tidak dibedakan secara tegas antara anggota Komite Sekolah dengan pengurus Komite Sekolah, hal ini disebabkan: *pertama*, tidak seluruh Komite Sekolah mencantumkan susunan keanggotaannya di dalam Surat Keputusan penetapan pengurus Komite Sekolah. *Kedua,* terdapat pemahaman pada sebagian besar responden bahwa anggota Komite Sekolah adalah seluruh orang tua siswa. *Ketiga,* dengan pertimbangan validitas data yang dalam hal ini didasarkan dari data dokumentasi berupa *copy* SK kepala sekolah, maka berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tersebut yang dimaksud pengurus Komite Sekolah meliputi seluruh nama-nama yang tercantum dalam masing-masing SK kepala sekolah.

Secara teoritis jumlah pengurus suatu organisasi disesuaikan dengan lingkup kerja atau tugas-tugas organisasi yang di-*break down* dari visi dan misi. Namun dalam konteks pembahasan ini, di mana peran Komite Sekolah yang identik sebagai lembaga *legislatif* di tingkat satuan pendidikan tentu sifat keanggotaan sebagai representasi dari "rakyat" satuan pendidikan dimaksud lebih diprioritaskan pada kesesuaian jumlah pengurus dengan lingkup kerja organisasi.

Berdasarkan itu pula penyebutan angka 9 sebagai batas minimal keanggotaan Komite Sekolah dan jumlahnya harus gasal dalam Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah (halaman 18) lebih didasarkan pada pemenuhan aspek keterwakilan seluruh unsur "rakyat" sekolah. Apabila dipandang perlu, kepengurusan dapat dilengkapi dengan bidang-bidang tertentu sesuai dengan kebutuhan. Di mana pengangkatan petugas administrasi harus dicantumkan di dalam AD-ART sehingga kebijakan tentang pengangkatan petugas administrasi bukan hanya kehendak seluruh anggota.

Jumlah anggota dan atau pengurus Komite Sekolah di atas sebanyak 17 orang, suatu jumlah yang paling besar di antara MI lain di Magetan[6]. Komite Sekolah terdiri dari dua penasihat, dua ketua, satu sekretaris dan dua orang

6. Besarnya jumlah anggota komite ini, menurut kepala madrasah karena MIN sejak berdiri sampai sekarang sangat dekat dengan masyarakat, sehingga rasanya sulit untuk tidak melibatkan mereka dalam berbagai kegiatan sekolah, maka cara yang paling baik untuk tetap menjaga hubungan baik selama ini dengan masyarakat adalah dengan memasukkan dalam anggota/pengurus Komite Madrasah.

bendahara. Bidang-bidang terdiri dari lima bidang yang terdiri dari tokoh (masyarakat, agama dan pengusaha), orang tua, pemerhati pendidikan, alumni dan unsur sekolah.

Jumlah anggota Komite Sekolah tersebut dari segi legalitas telah sesuai dengan PP yakni SK Mendiknas No. 044/U/2002. di mana di dalam SK tersebut disebutkan bahwa jumlah minimal anggota/pengurus Komite Sekolah sebanyak 9 orang dan harus dalam jumlah gasal.[7] Keharusan berjumlah gasal dimaksudkan sebagai antisipasi jika harus dilakukan *voting* dalam pengambilan keputusan tertentu sehingga tidak terjadi *deadlock*. Akan tetapi jumlah anggota/ pengurus Komite Sekolah genap berarti tidak gasal sangat mungkin akan terjadi *deadlock.*

D. KEPEMILIKAN AD-ART DAN PROGRAM KERJA

Anggaran Dasar (AD) adalah pedoman atau aturan main yang bersifat umum atau garis besar, sedangkan Anggaran Rumah Tangga (ART) adalah pedoman dan atau merupakan penjabaran dari Anggaran Dasar. AD-ART merupakan fasilitas organisasi yang harus dimiliki oleh Komite Sekolah[8]. AD-ART merupakan kelengkapan utama bagi suatu organisasi modern (formal). Pemilikan AD-ART di samping melengkapi syarat legal formal sekaligus berfungsi sebagai identitas dan panduan dasar bagi organisasi dalam mengaktualisasikan peran dan fungsinya.

---

7. Depdiknas, *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah*, 18.
8. *bid*, 39

Berkaitan dengan keberadaan Komite Sekolah sebagai organisasi modern, pemilikan AD-ART dapat dijadikan sebagai indikator utama atas keseriusan para pengurusnya dalam menjalankan tugas keorganisasian, bahkan dalam SK Kemenag Magetan No. 55 tahun 2003 tentang pedoman pembentukan Komite Sekolah Bab X pasal 12 ayat 2 dinyatakan secara tegas bahwa kelengkapan utama organisasi ini harus dibuat sesegera mungkin seperti berikut ini: *"AD dan ART sebagaimana dimaksud ayat (1) pasal ini harus sudah dibuat selambat-lambatnya 1 (satu) tahun sejak dibentuknya Komite Sekolah untuk yang pertama kali"*. Setiap organisasi harus memiliki AD-ART.

Siapa sebenarnya yang berwenang menyusun AD-ART. Dalam buku pedoman buku dari Diknas penyusunan AD-ART dapat dilakukan oleh panitia persiapan atau pengurus dan anggota Komite Sekolah yang telah terbentuk. Menurut kepala sekolah, dalam rangka mewujudkan Komite Sekolah sebagai suatu organisasi yang modern pihak sekolah telah memberi wewenang penuh kepada Komite Sekolah yang baru untuk menyusun dan membuat AD-ART dengan menggunakan contoh-contoh AD-ART yang telah ada sebagai bahan perbandingan dan pertimbangan. Karena yang penting dalam penyusunan AD-ART harus dilaksanakan melalui mekanisme rapat anggota lengkap. Karena kalau tidak memenuhi quorum dikhawatirkan akan menghasilkan AD-ART yang tidak sesuai dengan aspirasi orang tua dan masyarakat.

MIN Poncol Magetan sudah membuat AD-ART sebagai unsur kelengkapan organisasi, maka dapat dikatakan

bahwa Komite Sekolah tersebut telah sepenuhnya menjadi organisasi modern. Adapun hal-hal yang diatur dalam AD-ART adalah: (a) nama dan tempat kedudukan, (b) dasar, tujuan, dan kegiatan, (c) keanggotaan dan kepengurusan, (d) hak dan kewajiban anggota, (e) keuangan, (f) mekanisme kerja dan rapat-rapat, dan (g) perubahan AD-ART, serta, (h) pembubaran organisasi.

Namun demikian sebagian pengurus/anggota Komite Sekolah telah bekerja dan berusaha memainkan peran dan fungsi Komite Sekolah tanpa melihat adanya AD-ART sebagai aspek formalitasnya[9]. Karena MI yang mempunyai tradisi sangat kuat adanya kerjasama dengan masyarakat, kepemilikan AD-ART tidak terlalu mempengaruhi semangat masyarakat untuk berpartisipasi dalam kegiatan sekolah.

Pemahaman di atas bukan berarti kepemilikan AD-ART tidak penting, artinya sebagai organisasi formal tetap diperlukan AD-ART. Selain itu fenomena di atas dapat dimaknai bahwa bahwa Komite Sekolah tersebut dapat dikategorikan berkinerja tinggi. Sementara kalau kepemilikan AD-ART masih bersifat formalistis sekedar untuk memenuhi SK Mendiknas dan belum menjadi kebutuhan organisasi untuk mengoptimalkan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan dapat dipastikan kinerja Komite Sekolahnya tergolong *rendah* dan *sedang*.

---

9. Pembentukan Komite Sekolah di MI sebenarnya bukan sesuatu yang luar biasa. Sebagai sekolah yang berbasis keagamaan (Islam) sudah sejak dulu melibatkan berbagai kalangan dari masyarakat yang dulu organisasi formalnya bernama BP3.

Mendukung kesimpulan tersebut di atas, indikator keseriusan pengurus Komite Sekolah selain ditunjukkan dengan kepemilikan AD-ART juga harus ditunjukkan dengan kepemilikan program kerja yang dijadikan sebagai acuan dalam merealisasikan tujuan, peran dan fungsi Komite Sekolah sebagai representasi dari masyarakat.

Berkaitan dengan kepemilikan program kerja tersebut, masih terjadi dua pendapat yang berbeda. Dua pendapat berbeda tersebut terekam dari hasil wawancara bersama kepala sekolah maupun ketua Komite Sekolah. Dalam rangka mewujudkan Komite Sekolah sebagai organisasi independen yang tidak memiliki hubungan hierakhis apapun terhadap struktur internal organisasi sekolah maupun struktur eksternal bagi MIN Poncol Magetan pemilikan program kerja yang terpisah dari program sekolah merupakan suatu keharusan.

Argumentasinya adalah, apabila tidak memiliki program kerja tersendiri dikhawatirkan akan mengakibatkan ketidakjelasan dan ketidakarahan aktivitas yang dilakukan oleh Komite Sekolah. Ketiadaan program tersendiri juga dikhawatirkan akan menjadikan Komite Sekolah sebagai organisasi yang formal (modern) yang mandiri, akuntable akan sulit diwujudkan.

Sementara pendapat lain mengatakan bahwa ketika keberadaan Komite Sekolah diharapkan sebagai *partner* atau mitra kerja sekolah, pemilikikan program kerja dianggap tersendiri tidak diperlukan. Walaupun Komite Sekolah sebenarnya memiliki peluang untuk menyusun dan memiliki program kerja yang mandiri.

Ketiadaan program tersendiri tersebut didasarkan pada argumen bahwa, pemilikan program tersendiri oleh Komite Sekolah dianggap menyimpang dari hakekat kedudukannya sebagai mitra sekolah. Dalam pandangan ini, tidak boleh terdapat organisasi yang berdiri sendiri dalam satu unit sekolah. Dalam operasional pelaksanaan peran dan fungsinya komite senantiasa mengikuti program sekolah dan program yang ada pada RAPBM. Ditambahkan pula komite hanya membantu program sekolah, jadi tidak perlu membuat program tersendiri.

Dampak negatif dari pendapat ini dapat diduga yakni terdapat kecenderungan mengurangi independensi Komite Sekolah yang berlanjut tereduksinya peran dan fungsi Komite Sekolah, terutama peran sebagai pengontrol jalannya pengelolaan pendidikan (*controlling Agency*).

Komite Sekolah MI cenderung mendefinisikan diri dan organisasinya sebagai pembantu manajemen sekolah dan cenderung membatasi perannya sebatas sebagai *advisory agency* dan sedikit pada peran *supporting* dan mediator. *Performance* Komite Sekolah ini akan tidak banyak memiliki inisiatif dalam mengembangkan program pendidikan, bahkan hingga posisi ekstrem negatifnya Komite Sekolah hanya akan berperan sebagai legimitator kebijakan dan keputusan sekolah.

Pertanyaannya bagaimana jadwal rutin Komite Sekolah untuk melakukan rapat pengurus?. Berdasarkan hasil wawancara, Komite Sekolah MI memang sengaja tidak merencanakan rapat rutin, kembali pada pemahaman bahwa tidak boleh terdapat organisasi yang berdiri sendiri-

sendiri dalam satu unit sekolah di samping keberadaan Komite Sekolah sebagai *partner* atau mitra kerja sekolah, penetapan rapat rutin dalam program tersendiri dianggap tidak diperlukan. Program Komite Sekolah berjalan sesuai dengan program sekolah.

Bagi komite MI, ketiadaan rapat rutin tidak mengindikasikan sepenuhnya akan rendahnya intensitas komunikasi antar pengurus dengan sekolah dan antar pengurus itu sendiri. Setiap ada permasalahan program yang akan dilaksanakan di sekolah, pihak sekolah akan selalu meminta pertimbangan dan dukungan dari Komite Sekolah baik dalam bentuk forum rapat resmi maupun lewat pertemuan non resmi. Forum rapat resmi dengan mengundang semua pengurus Komite Sekolah untuk membahas suatu masalah maupun hanya mengundang pengurus intinya saja. Pertemuan non formal misalnya secara kebetulan bertemu dalam upacara keagamaan, acara adat, dan sebagainya.

Kendatipun demikian, apakah Komite Sekolah ini termasuk kategori berkinerja rendah?. Karena bagi Komite Sekolah MI AD-ART dan program kerja secara tertulis sekedar kelengkapan administrasi saja, artinya AD-ART dan program kerja tersebut ditempatkan pada prioritas kedua setelah bentuk aktivitas kongkrit dapat dilaksanakan. Artinya Komite Sekolah tersebut telah bekerja dan berusaha memainkan peran dan fungsinya tanpa memperdulikan aspek formalitasnya.

Pada sisi lain, dinamika organisasi sangat ditentukan oleh intensitas komunikasi di antara personil bersangkutan.

Memang dapat dipahami bahwa pada era yang dibanjiri oleh inovasi di bidang teknologi informasi (*informational technologi*) ini, komunikasi dan interaksi antar pengurus Komite Sekolah dan dengan sekolah sangat tidak tergantung pada "pertemuan-pertemuan konvensional".

E. STRUKTUR PENGURUS DAN ANGGOTA KOMITE SEKOLAH

Sebagaimana dijelaskan bahwa tidak seluruh unsur selalu terdapat pada masing-masing Komite Sekolah, dengan kata lain selalu ada sekolah yang tidak melibatkan satu atau lebih dari sembilan unsur *stakeholder* sebagaimana yang dikehendaki oleh pemerintah. Kendati demikian, hal tersebut tidak menimbulkan kejanggalan sebab wajar jika tidak setiap sekolah memiliki atau dikelili oleh masyarakatnya (*stakeholder*) yang terdiri secara lengkap dari seluruh unsur tersebut.

Oleh sebab itu sesuatu hal yang wajar kalau struktur kepengurusan Komite Sekolah di MI terjadi perbedaan baik konfigurasi maupun jumlah anggota. Perbedaan tersebut bisa juga disebabkan dinamika yang berkembang di MI. Semakin tinggi kepercayaan masyarakat terhadap sekolah akan semakin lengkap dan gemuk susunan pengurus Komite Sekolah yang bisa direkrut. Untuk melihat lebih rinci komposisi dan jumlah anggota/pengurus Komite Sekolah dari segi komponen atau unsur *stakeholder*.

Anggota/pengurus Komite Sekolah periode yang kedua sejak diterapkannya paradigama baru manajemen pendidikan MBS. Memahami berbagai wawancara

dengan Komite Sekolah dan belajar dari pengalaman pada Komite Sekolah periode pertama, komite yang baru ingin menghilangkan stigma negatif tentang Komite Sekolah yang selama ini dipahami oleh masyarakat sebagai kepanjangan tangan pihak sekolah dalam mencari dana dari wali murid seperti yang diwarisi dari BP3 atau POMG. Komite Sekolah yang baru tersebut, diharapkan lebih bersifat mandiri dalam membantu program-program sekolah dan tidak selalu menunggu instruksi dari sekolah, namun betul-betul merupakan mitra kerja sekolah. Untuk itu Komite Sekolah yang baru ini harus betul-betul merupakan organisasi yang kompak dan dapat membantu kemajuan sekolah.

Namun demikian, kalau dilihat dari proses pembentukan yang belum sepenuhnya sesuai SK Mendiknas, nampaknya akan sulit bagi komite MIN menghilangkan stigma negatif yang diwarisi oleh BP3. Maka di sinilah akan ditemukan karakteristik pembentukan Komite Sekolah berdasarkan penyelenggara pendidikan apakah sekolah negeri ataupun sekolah swasta.

Selanjutnya, pemaparan nama-nama susunan pengurus Komite Sekolah di atas dipandang sangat relevan untuk mengetahui konfigurasi unsur-unsur serta profil ketua Komite Sekolah, mengingat aspek penting lain yang perlu dicermati adalah independensi organisasi Komite Sekolah. Independensi Komite Sekolah memperoleh penekanan sendiri dalam peraturan pemerintah khususnya dalam SK Mendiknas menyangkut menyangkut pembentukannya secara implisit disebutkan dua kali yakni pada ayat 2 dan 3 pasal 56 UU 20 tahu 2003 tentang Sisdiknas. Sifat independesi

inilah yang akan menjamin berfungsinya peran pengontrol (*controlling Agency*) terhadap proses pengelolaan pendidikan oleh pihak sekolah. Di bawah ini disajikan tabel proporsi dan rataan personil anggota Komite Sekolah MIN

Tabel 1

Proporsi pelibatan kelompok unsur dalam Komite Sekolah

No.	Unsur	Persentase
1	Orang Tua Siswa	17,6%
2	Guru	17,6%
3	Karyawan	5,8%
4	Tokoh Agama	23,5%
5	Alumni	5,8%
6	Birokrasi Desa	5,8%
7	DUDI	5,8%
8	Tokoh Pendidikan	5,8%
9	Tokoh Masyarakat	11,7%
10	LSM	-
11	Yayasan	-

Data tentang struktur pengurus Komite Sekolah tersebut di atas menunjukkan dalam struktur kepengurusannya terdapat *Badan Penasihat*. Dalam badan ini kepala sekolah didudukkan/menduduki, dan juga mencantumkan pejabat aktif pemerintah Desa. Tentu kalau dicermati terasa ada kejanggalan dari gejala empirik ini. Janggal sebab, tidak mungkin nanti terjadi kesalahan penafsiran terhadap

PP atau kebijakan oleh kepala sekolah atau pejabat aktif pemerintah. Akibatnya aspek kemandirian tentu akan sulit diwujudkan. Kondisi ini akan sangat berpengaruh pada Komite Sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya. Walaupun sebenarnya tidak ada ketentuan yang mengatur bahwa unsur birokrasi dilarang untuk menjadi badan penasihat yang tertera dalam SK Mendiknas No 044/U/2002 yang tidak boleh dijabat oleh unsur birokrasi termasuk kepala sekolah dan guru adalah jabatan ketua Komite Sekolah. lebih lanjut dijelaskan bahwa PNS, guru, kepala sekolah dapat menjadi anggota Komite Sekolah, akan tetapi tidak boleh menduduki sebagai ketua.

Selain di atas, kalau dilihat ketika pada masa berlakunya BP3, kepala sekolah berkedudukan sebagai pembina/ penasihat BP3. Akan tetapi dalam konteks MBS, kepala sekolah mempunyai kedudukan sama dengan Komite Sekolah. Komite Sekolah mempunyai hubungan sebagai patner, dengan demikian tidak memiliki hubungan hierarkis dan instruktif, hubungan kerjanya adalah koordinatif. Antara kepala sekolah dengan Komite Sekolah tidak mempunyai hubungan hierarkhis. Dengan demikian, seharusnya dalam konteks ini kepala sekolah tidak lagi dapat disebut sebagai pembina atau penasihat.

Sebenarnya secara prinsip pemilihan pengurus dan anggota Komite Sekolah harus dilaksanakan secara demokratis, transparan, dan akuntabel. Untuk dapat melaksanakan prinsip tersebut, maka panitia persiapan harus benar-benar melaksanakan 7 (tujuh) langkah mekanisme pembentukan Komite Sekolah. Apabila

mekanisme tersebut telah dilaksanakan dengan benar, siapapun yang akan terpilih menjadi ketua Komite Sekolah sebenarnya tidak perlu dipersoalkan lagi. Yang lebih penting adalah apakah pengurus dan anggota Komite Sekolah tersebut dapat melaksanakan program kerjanya secara produktif. Kalau tidak, pengurus Komite Sekolah dapat diganti melalui musyawarah anggota.

Motivasi pengabdian menjadi hal yang sangat vital daripada mempersoalkan kedudukan dan keberadaan unsur terutama pada sekolah-sekolah swasta. Hal ini disebabkan: *pertama*, organisasi Komite Sekolah merupakan organisasi yang mandiri, sehingga diperlukan ketua dan anggota yang mempunyai sifat pengabdian, bukan untuk mencari kehidupan dan *kedua,* jika motivasi untuk menjadi ketua atau anggota tidak dilatarbelakangi oleh adanya motivasi pengabdian, maka kepengurusan Komite Sekolah akan dipandang sebagai obyek yang akan diproyekkan.

Berdasarkan wawancara, argumen yang dapat di kemukakan di sini bahwa pencantuman pejabat aktif pemerintah sebagai badan penasihat adalah dalam rangka sosialisasi Komite Sekolah kepada masyarakat. Memang sebagai badan baru Komite Sekolah kurang begitu dipahami oleh masyarakat, persepsinya masih sama dengan BP3 Artinya kehadiran Komite Sekolah selama ini belum tersosialisasi

dengan baik kepada orang tua siswa/masyarakat[10] terutama peran dan fungsinya.

Penempatan tokoh (masyarakat, pendidikan, agama) sebagai pengurus KS juga menarik untuk dicermati. Data susunan kepengurusan Komite Sekolah di atas juga menunjukkan bahwa tokoh (masyarakat, pendidikan, agama) masih menjadi pilihan utama pihak sekolah untuk menjadi Komite Sekolah data empirik ini tidak mengejutkan bahwa sudah dapat diduga sebelumnya. Keberadaan tokoh sebagai ketua sangat dibutuhkan karena tokoh memiliki keberanian dalam mengontrol di samping mempunyai pengaruh serta wibawa dalam menggerakkan partisipasi masyarakat terhadap sekolah.

Keberadaan tokoh masyarakat sebagai pengurus Komite Sekolah sudah selayaknya, mengingat peran Komite Sekolah sebagai insitusi baru tergolong tidak ringan. Peran Komite Sekolah sebagai *controlling agency* membutuhkan seseorang yang memiliki karakter kepemimpinan yang kuat dan berwawasan. Secara ideal sosok tersebut di samping memiliki keberanian dalam mengontrol (meluruskan kecenderungan-kecenderungan negatif) dalam praksis pengelolaan pendidikan, juga dituntut memiliki keterampilan menjalin dan membangun kerjasama tim (anggotanya). Lebih dari itu sosok tokoh seyogyanya

10. Memang dari data yang diperoleh, orang tua siswa menyatakan dirinya tahu akan keberadaan Komite Sekolah, akan tetapi "tahu" tidak selalu sama artinya dengan "mengerti". Data lain menunjukkan terdapat pengurus Komite Sekolah yang menyatakan bahwa dirinya dan banyak rekan anggota Komite Sekolah lain belum mengetahui secara pasti batas wewenang organisasi ini dalam kedudukannya terhadap sekolah.

memiliki pengaruh di tengah masyarakat, sehingga dipilihnya tokoh (masyarakat, pendidikan, agama) diharapkan lebih mudah dalam menggerakkan partisipasi masyarakat terhadap pendidikan.

Hasil penelitian di MI dalam tiga tahun belakangan ini sedang menghadapi masalah berkaitan dengan input siswa yang harus bersaing dengan SDN. Kondisi ini kemudian mumunculkan pemikiran tentang perekrutan anggota/ pengurus Komite Sekolah dari unsur tokoh (masyarakat, pendidikan, agama) dengan harapan dapat menjadi solusi dalam mengatasi berkurangnya peserta didik.

Di samping itu, secara yuridis syarat ideal pengurus Komite Sekolah yang dirumuskan dalam RPP penyelenga-raan pendidikan dalam hal pemilikan wawasan menempati kriteria utama. Tokoh (masyarakat, pendidikan, agama) masih dianggap mempunyai wawasan yang luas. Dan hal ini sangat logis dan beralasan, karena persyaratan lain menyangkut komitmen dan tanggung jawab merupakan status kepribadian yang sulit untuk segera diketahui saat dilakukan pemilihan calon pengurus.

Lebih lanjut dijelaskan dalam RPP tersebut Bab XVII tentang partisipasi masyarakat, paragraf tiga mengenai persyaratan anggota pasal 188 ayat 1 yang dinilai tidak perlu dari syarat yang dicantumkan dalam RPP tersebut adalah syarat pemilikan pengalaman. Persyaratan ini kontra-produktif terhadap independensi Komite Sekolah, dikhawatirkan pula akan membatasi dinamika Komite Sekolah sendiri sebagai organisasi sebagai wakil bagi

stakeholder sekolah dalam meningkatkan partisipasi mereka.

Menarik untuk dicermati juga struktur keanggotaan Komite Sekolah, yakni nihilnya sekolah untuk bekerja sama dengan LSM, sehingga dalam struktur keanggotaannya tidak memasukkan LSM sebagai mitra dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa selama ini LSM dinilai justru hanya mencari untungnya sendiri dan kurang memberikan konstribusi yang positif. LSM sering menggunakan nama sekolah untuk mencari dana, dan seringkali LSM dianggap memperlambat penetapan suatu program sekolah.

Pemahaman kepala sekolah tersebut satu sisi bisa dibenarkan mengingat LSM tergantung pada donatur baik donatur luar negeri maupun donatur lokal sehingga ada kecenderungan kurang independen, terjadi diskriminasi, kurang bisa mendisain program pendidikan dengan *strategic planning* dalam agenda program programnya dan lebih sering berpolitik praktis. Namun demikian kehadiran LSM sebagai organisasi non-pemerintah sangat diperlukan dalam rangka *balance* antara masyarakat dengan pemerintah dan juga sebagai penuntut ketegasan dalam kebijakan sosial, karena LSM mempnyai posisi yang netral sehingga cenderung memiliki karakteristik independen, no-politik, non-rasial dan non-diskriminasi.

Berkaitan dengan kurang tertariknya MI bekerjasama dengan LSM selain argumen di atas mungkin karena minimnya LSM yang bergerak dalam bidang pendidikan. LSM yang menyatakan diri sebagai forum peduli pendidikan

juga kurang responsif terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan pendidikan terutama ketika pihak sekolah menaikkan iuran bagi siswa baru.

Sementara itu, salah satu *stakeholder* sekolah yang sering dilupakan oleh sekolah adalah alumni. MI adalah sekolah yang kurang memperhatikan peran alumni ini. Hal dapat dilihat dalam struktur kepengurusan Komite Sekolah. MI yang memasukkan unsur alumni dalam kepengurusan Komite hanya satu orang saja suatu persentase yang kecil. Dikatakan kecil karena kalau mau jujur inventarisasi data alumni pada banyak sekolah mungkin sudah tidak dapat dilacak. Padahal jika saja sekolah mau mengurus alumni, akan banyak yang dapat diambil manfaatnya. Ada dua hal penting yang berkaitan dengan potensi alumni. *Pertama,* alumni yang sudah sukses bisa merupakan jaringan kerja atau pelatihan bagi siswa, ikatan emosional dan bahkan ikatan primordial bisa dimanfaatkan untuk kepentingan sekolah. *Kedua* alumni dapat meningkatkan *fundrising* dalam upaya memperbesar saluran uang masuk ke sekolah. Sebagai contoh pengkordinasian alumni yang menjadi TKI/ TKW akan sangat besar manfaatnya bagi pengembangan sekolah.

BAB IV

PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DALAM MANAJEMEN SEKOLAH

Pengukuran tingkat kinerja Komite Sekolah dilakukan mengacu pada indikator kinerja Komite Sekolah yang diterbitkan oleh Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas yang dipublikasikan oleh bagian proyek publikasi dan sosialisasi pendidikan. Sesuai dengan tujuan disusunnya buku tersebut khususnya pada item ke tiga (c) disebutkan bahwa pedoman itu menyediakan alat ukur untuk menilai kinerja Komite Sekolah baik bagi Komite Sekolah sendiri melalui (self assesment), maupun bagi lembaga-lembaga independen.

Karena indikator-indikator kinerja Komite Sekolah dalam buku tersebut dijabarkan secara rinci, maka dengan berbagai pertimbangan instrumen pengukuran diperoleh dengan wawancara dan dokumentasi yang ditujukan kepada responden manajemen sekolah dan Komite Sekolah

tidak memuat seluruh indikator sebagaimana tercantum di dalamnya. Pertimbangan-pertimbangan tersebut adalah: *pertama,* tidak seluruh Komite Sekolah mengetahui secara mendetail kegiatan-kegiatan yang seharusnya dilakukan oleh Komite Sekolah. *Kedua,* pada daftar indikator dalam buku pedoman tersebut terdapat beberapa jenis kegiatan yang memiliki dimensi peran ganda, sehingga terhadap beberapa item pernyataan yang *overlap* disatukan.

Sebagaimana fokus penelitian adalah partisipasi masyarakat yang terfleksi dalam peran-peran Komite Sekolah, berdasarkan hasil penelitian berikut ini akan dideskripsikan dan dianalisis peran-peran tersebut dijalankan dalam mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen dalam meningkatkan partisipasi masyarakat di MI Magetan.

A. KOMITE SEKOLAH SEBAGAI *ADVISORY AGENCY*

Sebagai badan pertimbangan (*Advisory Agency*) Komite Sekolah bertugas memberikan pertimbangan dalam: a) perencanaan sekolah, b) pelaksanaan program, c) pengelolaan sumber daya, dan d) evaluasi.

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa, dari semua tugas yang sudah dilaksanakan Komite Sekolah adalah perencanaan sekolah, pelaksanaan program, pengelolaan sumber daya, dan dana serta evaluasi walaupun dalam intensitas dan frekuensi yang berbeda dari masing-masing sekolah. Artinya Komite Sekolah paham

dan mengetahui ada beberapa item indikator kinerja yang harus dilaksanakan.

Jika pendidikan sebagai salah satu sistem maka masyarakat adalah sebuah supra sistem, dan seterusnya apabila masyarakat sebagai suatu sistem maka pendidikan adalah salah satu sub sistemnya. Karena itu setiap perubahan yang diinginkan masyarakat melalui perencana pendidikan dan manajer pendidikan akan mempengaruhi terhadap sistem sosial.

Perencanaan sekolah merupakan penggambaran masa depan dari sosok institusi sekolah yang dikehendaki oleh warganya. Setiap sekolah harus mempunyai rencana pengembangan. Rencana pengembangan sekolah merupakan rencana yang komprehensip untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang dinginkan dimasa mendatang.

Perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang aka dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Dalam perencanaan terdapat tiga proses kegiatan yang berurutan yaitu: menilai situasi dan kondisi saat ini, merumuskan dan menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang) dan menentukan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

Mengikuti alur pikir di atas berarti pekerjaan pertama kepala sekolah ketika menerapkan MBS adalah menyakinkan sebanyak mungkin warga sekolah dan *stakeholder* bahwa mereka mempunyai kewajiban, kesempatan, dan tantangan untuk terlibat dalam aneka bentuk perencanaan program-program sekolah dan berbagai pemecahan masalah yang dihadapi sekolah.

Menurut kepala sekolah, program-program sekolah disusun dan direncanakan dengan melibatkan semua warga sekolah, guru, dan pegawai untuk bersama-sama menggali, mengidentifikasi, dan menganalisis beberapa kegiatan yang perlu untuk dilaksanakan dan berpedoman pada program tahun sebelumnya.

Hal tersebut juga dibenarkan oleh sebagian guru yang telah diwawancarai bahwa penyusunan program sekolah dilaksanakan menjelang awal tahun pelajaran baru. Kepala sekolah meminta pada guru dan masing-masing kordinator pengelola beserta kelompok guru bidang studi untuk mengajukan program pada bidangnya. Kemudian beberapa rumusan tersebut dibahas dan dikaji kembali oleh kepala sekolah bersama guru yang lain disusun menjadi program sekolah.

Menurut guru yang sering berhubungan dengan masyarakat, pihak sekolah sering meminta masukan dan pertimbangan dari Komite Sekolah untuk menyempurnakan program yang telah dirumuskan tersebut. Komite Sekolah memberikan pertimbangan tentang program-program yang layak dan perlu mendapat prioritas dalam pelaksanaannya. Namun pemberian tanggapan dan persetujuan terhadap

program tersebut lebih ditekankan pada perkiraan biaya dan kemampuan atau kesanggupan pihak orang tua siswa dalam mendukung pendanaan sebuah program.

Adat istiadat, agama dan keyakinan masyarakat juga mempengaruhi Komite Sekolah dalam memberikan pertimbangan pada sekolah. Kehidupan masyarakat sekitar sekolah ditinjau dari sisi mayoritas agama yang dianut amat kondusif mendukung program-program yang dijalankan MI di Magetan. Ditinjau dari sisi adat istiadat dan tata krama kehidupan sekitar sekolah memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi sekolah dalam melaksanakan MBS. Masyarakat memiliki kebiasaan gotong royong tinggi yang dikemas dalam program MBS.

Tabel 2
Kinerja Komite Sekolah sebagai Pertimbangan dalam Perencanaan.

Peran	Indikator Kerja	Kinerja
Badan Pertimbangan (*advisory*)	a. Mengidentifikasi sumber pendidikan dalam masyarakat	Tidak optimal
	b. Memberi masukan RAPBS	Tidak rutin
	c. Memberi pertimbangan perubahan RAPBM.	Tidak
	d. Ikut Mengesahkan RAPBM	Rutin

1. Mengidentifikasi Sumber Daya Pendidikan

   Masyarakat memandang sekolah (lembaga pendidikan) sebagai cara yang meyakinkan dalam

membina perkembangan siswa karena itu masyarakat berpartisipasi dan setia kepada sekolah (lembaga pendidikan). Namun hal ini tidak otomatis terjadi terutama di masyarakat Indonesia khususnya Kota Magetan. Hal ini disebabkan karena banyak warga masyarakat yang belum paham akan makna lembaga pendidikan, lebih-lebih bila kondisi social ekonomi mereka rendah. Pusat perhatian mereka lebih pada kebutuhan dasar kehidupan sehari-hari.[1]

MI di Magetan membuat program penggalian sumber daya baik di intern sekolah maupun di luar sekolah, yang melibatkan warga sekolah dan Komite Sekolah. Instrumen yang disediakan sekolah dalam penggalian sumber daya tersebut, seperti RAPBS, proposal usulan proyek baik bentuk fisik maupun non fisik. Agar instrumen tersebut kuat secara hukum, instrument tersebut dimintakan pengesahan dari Kemenag Magetan.

Identifikasi tokoh (masyarakat, pendidikan) adalah kunci keberhasilan penggalian sumber daya belajar. Tokoh-tokoh ini adalah orang yang mampu mempengaruhi masyarakat pada umumnya. Tokoh-tokoh tersebut diajak kompromi, konsultasi, dan dimintai bantuan menarik masyarakat berpartisipasi dalam program dan kegiatan sekolah. Maka tidaklah mengejutkan kalau kepengurusan Komite Sekolah di

1. Baca, Soewartoyo, *Persepsi Masyarakat terhadap Desentralisasi Pendidikan, Studi Kasus Kota Manado* (Jakarta: Sinar Harapan, 2003).

MIN banyak yang didominasi oleh para tokoh (topen, tomas, dan togam). penggalian potensi yang ada di masyarakat, dibagi menjadi tiga dimensi: (1) dimensi structural, yaitu meliputi tingkat pendidikan orang tua, penghasilan orang tua, dan besarnya keluarga (*familiy size*). (2) dimensi proses, meliputi intensitas interaksi antara orang tua dan anak serta alokasi waktu orang tua dalam kepeduliannya terhadap pendidikan. (3) dimensi sikap, yaitu sikap orang tua dan harapan orang tua terhadap pendidikan anak.

2. Penyusunan RAPBM

Bentuk dan format anggaran program kerja sekolah, dalam program MBS, anggaran disusun terdiri dari rencana RAPBS MBS, Rencana Anggaran Pembiayaan MBS (anggaran total), dan Rencana Anggaran Pembiayaan Program (anggaran per Rencana Kegiatan).

RAPBM menurut kepala sekolah harus dibuat secara mantap dan dapat dilaksanakan dengan tepat, jelas sasaran, biaya, waktu pelaksanaan, serta lokasinya. Maka diperlukan pertimbangan sebagai berikut: 1) disusun dengan memperhitungkan kemungkinan pelaksanaan, tersedianya sumber daya sekolah. 2) luwes dalam makna dapat dilakukan perubahan dan penyesuaian tergantung situasi dan kondisi yang terjadi. 3) dalam pembuatannya sedapat mungkin melibatkan semua pihak-pihak yang terkait dalam pelaksanaannya.

Berbagai penjelasan di atas dapat digaris bawai bahwa bentuk kerjasama yang dilakukan oleh

sekolah dengan Komite Sekolah dalam penyusunan program sekolah antara lain: 1) Kepala sekolah meminta masukan dari Komite Sekolah tentang masalah-masalah apa yang menjadi aspirasi, harapan dan keinginan masyarakat untuk dimasukkan dalam program sekolah kemudian Komite Sekolah mengakomodir dan menyerap berbagai informasi dan aspirasi masyarakat dan menyampaikan kepada sekolah untuk dikaji dan dipertimbangkan dalam penyusunan program sekolah. 2) Kepala sekolah mengajukan rancangan program sekolah yang telah disusun bersama dewan guru dan pegawai kepada Komite Sekolah untuk diberikan tanggapan dan arahan untuk penyempurnaan program sekolah tersebut kemudian Komite Sekolah memberikan pertimbangan dan persetujuan. 3) Kepala sekolah meminta Komite Sekolah mensosialisasikan program sekolah kepada orang tua siswa dan masyarakat.

Intensitas kinerja Komite Sekolah dalam Pengelolaan SDM dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 3

Komite Sekolah sebagai Pertimbangan Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan.

Peran	Indikator Kerja	Kinerja
Badan pertimbangan	a. Memberi pertimbangan tentang tenaga kependidikan yang dapat diperbantukan di sekolah.	Tidak rutin

Peran	Indikator Kerja	Kinerja
	b. Memberikan pertimbangan tentang sarana dan prasarana	Tidak Rutin
	c. Memberikan pertimbangan tentang anggaran sekolah.	Tidak Rutin

B. KOMITE SEKOLAH SEBAGAI *SUPPORTING AGENCY*

Memberi dukungan termasuk berbagai macam perilaku yang dengannya seseorang atau kelompok memperlihatkan, pertimbangan (*consideration*), penerimaan, dan perhatian, terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain[2].

Ikatan emosional yang terbentuk antara sesama masyarakat muslim membuat lebih mudah untuk melakukan kerja sama yang saling mendukung. Dalam kenyataannya, memberi dukungan menghasilkan kekuasaan yang lebih besar bagi seseorang atau masyarakat itu sendiri. Pendidikan yang merupakan sistem dari supra sistem tetap terjalin yang mengarah pada keberlangsungan keduannya.

Mengingat begitu besar potensi masyarakat, maka Komite Sekolah sebagai representasi dari partisipasi masyarakat mempunyai tugas mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan. Komite Sekolah

2. Gary A. Yuki, *Leadership in Organization,* (New Jersey: Englewood Cliffs, 1994), 99.

dalam menjalankan perannya tersebut senantiasa memantau kondisi kependidikan di sekolah, sehingga akan dapat diketahui masalah-masalah pendidikan yang perlu mendapatkan perhatian serius. Hal ini dimaksudkan agar kekurangan tenaga, dana, sarana dan prasarana kependidikan di sekolah dapat diatasi.

Dukungan yang diberikan Komite Sekolah juga dalam bentuk pemberian motivasi, keyakinan, dan kepercayaan diri kepada para personil yang ada di sekolah untuk menjalankan tugas dan fungsinya dengan sebaik-baiknya. Dukungan tersebut juga dapat berbentuk pemberian penghargaan kepada mereka yang berprestasi dalam bidang akademik maupun non akademik. Dukungan juga dapat berbentuk pemberian hukuman atau peringatan kepada personil sekolah yang lalai dalam melaksanakan tugas. Namun semua itu masih belum intensif dilakukan Komite Sekolah.

Dari hasil penelitian baik wawancara dan dokumentasi, bentuk peran Komite Sekolah dalam menggalang dukungan (*supporting*) masyarakat adalah, memberi tanah (waqaf), Iuran (infaq), mendirikan bangunan, memberi fasilitas, pengelolaan sumber daya.

Dukungan masyarakat selain berbentuk dukungan materi seperti di atas juga dalam bentuk pemikiran. Terdapat sumbangan pemikiran dari masyarakat dalam bentuk saran, usul, kritik dan lain-lain. Penyampaian pemikiran oleh masyarakat tentang pendidikan ada lewat lisan juga dalam bentuk tulisan dengan daftar pertanyaan yang disediakan sekolah. Materi atau isi sumbangan pemikiran

dari orang tua, masyarakat atau Komite Sekolah adalah tentang pengembangan kelembagaan, pengembangan PBM, media pengajaran, kedisiplinan dan lain-lain. Pemikiran dari masyarakat tersebut disampaikan pada saat tertentu, periodik atau pada waktu rapat Komite Sekolah. Berikut ini tabel kinerja Komite Sekolah dalam memberi dukungan terhadap sekolah.

Tabel 4

Kinerja Komite Sekolah sebagai Badan Pendukung

Peran	Fungsi Manajemen	Indikator Kerja	Kinerja
Badan Pendukung (*supporting agency*)	1. Pengelolaan Sumber Daya.	• Membantu sekolah apabila kekurangan guru.	Tidak
	2. Pengelolaan Sarana dan Prasarana.	a. Memantau kondisi sarana dan prasarana. b. Memobilisasi bantuan sarana dan prasarana. c. Mengkoordinasi dukungan sarana dan prasarana.	Tidak Rutin Tidak Rutin tidak
	3.Pengelolaan Anggaran	a. Memobilisasi dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah.	Tidak Rutin

Adapun usaha-usaha yang dilakukan Komite Sekolah bersama sekolah untuk meningkatkan kesadaran orang tua siswa di MIN Poncol dalam menyediakan fasilitas belajar anak-anak mereka di rumah adalah sebagai berikut:

1. Mengadakan rapat secara rutin dengan orang tua, sehingga rapat dapat efektif dan orang tua dapat saling kenal.
2. Mengirimkan berita tentang sekolah secara periodik, sehigga orang tua mengetahui program, dan perkembangan sekolah.
3. Mengundang orang tua dalam rangka mengembangkan kreatifitas dan prestasi peserta didik.
4. Mengadakan kunjungan rumah untuk memecahkan masalah dan mengembangkan pribadi siswa.

Melibatkan orang tua dalam berbagai program dan kegiatan di sekolah yang bersifat sosial kemasyarakatan, seperti bakti sosial, perpisahan, peringatan hari besar nasional, keagamaan, dan pentas seni. Pelibatan orang tua ini sesuai dengan hobi, kemampuan, dan pekerjaan mereka dengan program dan kegiatan yang akan dilakukan sekolah.

Usaha-usaha tersebut ternyata cukup berhasil dan mendapatkan apresiasi yang tinggi dari orang tua siswa. Sebagai wujud apresiasinya orang tua siswa di rumah dalam rangka meningkatkan prestasi akademik maupun non akademik, di antaranya adalah:

1. Orang tua telah berusaha menciptakan budaya belajar di rumah. Pada jam-jam belajar orang tua juga ikut belajar, misalnya membaca ayat-ayat Al-Qur`an, menulis program kerja sehingga tercipta budaya belajar.

2. Orang tua memprioritaskan tugas yang terkait langsung dengan pembelajaran di sekolah
3. Orang tua selalu mendorong anak-anak mereka untuk aktif dalam berbagai kegiatan dan organisasi sekolah, baik yang bersifat kurikuler maupun ekstrakurikuler.
4. Menciptakan situasi yang demokratis di rumah, agar terjadi tukar pendapat dan pikiran sebagai saran belajar dan pembelajaran.
5. Memahami apa yang telah, sedang, dan akan dilakukan oleh sekolah dalam mengembangkan potensi anaknya.
6. Menyediakan sarana belajar yang memadai, sesuai dengan kemampuan orang tua dan kebutuhan sekolah.

Dukungan atau partisipasi orang tua di rumah yang tak kalah pentingnya adalah dukungan dalam pembinaan moral. Dalam lingkungan keluarga anak dibina tentang keagamaan seperti belajar al-Qur`an, shalat dan pendalaman Islam. Dalam lingkungan keluarga anak juga dibina tentang nilai-nilai dan etika social kemasyarakatan, seperti etika anak pada orang tua, etika adik terhadap kakak, etika kakak terhadap adik dan adab anak terhadap tetangga dan masyarakat.

Adapun peran Komite Sekolah sebagai pendukung dalam pengelolaan sumber daya manusia, Komite Sekolah melakukan pemantauan terhadap kondisi tenaga pendidikan

di sekolah terutama tenaga kependidikan dari persyarikatan. Komite Sekolah tidak pernah mengadakan penilaian SDM yang ada (ketrampilan, kemampuan/kecapakan) dan potensi pengembangannya dan menganalisa penggunaan personalia. Artinya Komite Sekolah tidak pernah melakukan analisis internal yang mencangkup informasi tentang guru dan kemampuan yang dimiliki.

Komite Sekolah sebagai badan pendukung (*supporting agency*) belum banyak dilakukan dalam pelaksanaan program sekolah, pelaksanaan kurikulum. Peran tersebut terkonsentarsi dalam pengelolaan sarana dan prasarana serta keuangan sekolah. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman Komite Sekolah mengenai peran dan fungsi Komite Sekolah dalam konteks MPMBS dalam membantu penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Dukungan masyarakat yang besar dalam sarana dan prasarana ini menjadikan Komite Sekolah bisa maksimal dalam bekerjasama dengan sekolah. Hal tersebut terlihat dalam keterlibatannya dalam memobilisasi masyarakat dalam membantu sarana dan prasarana yang dibutuhkan sekolah. Selanjunya Komite Sekolah juga memobilisasi dan mengkoordinasi adanya bantuan dari orang tua siswa dan masyarakat dan pihak pemerintah serta mengevaluasi pelaksanaan dukungan sarana dan prasarana sekolah.

C. KOMITE SEKOLAH SEBAGAI *CONTROLLING*

Kinerja Komite Sekolah akan tampak keberhasilannya dalam menjalankan fungsi-fungsi keorganisasian meliputi *programming, planning, actuating, controlling* dan *evaluating.*

Bagian terpenting dalam manajemen adalah *controlling,* sebagai badan pengontrol tentu akan berbeda dengan apa yang dilakukan DPRD Komisi E bidang pendidikan. Fungsi Komite Sekolah sebagai pengontrol dalam pendidikan antara lain adalah melakukan kontrol terhadap proses pengambilan keputusan dan perencanaan pendidikan di sekolah, termasuk kualitas kebijakan pendidikan di sekolah. Komite Sekolah juga mengontrol pelaksanaan program di sekolah, di samping alokasi dana dan sumber-sumber daya bagi pelaksanaan program tersebut.

Akan tetapi dugaan tersebut bisa muncul apabila program MBS dilihat semata-mata dari sudut pandang "proyek bantuan belanja bagi sekolah" langsung dari pihak donor ke "rekening kepala sekolah" (*block grant model*), dugaan tersebut bisa juga muncul, terutama dari aspek teknis operasional di lapangan.

Selain itu, pada awal munculnya MBS beberapa media masa juga melansir berita-berita tersebut, misalnya, "Pelaksanaan MBS rawan korupsi" (*Suara Pembaharuan,* 1 Desember 2003), "Hasil temuan ICW, MBS ciptakan model korupsi baru" (*Media Indonesia,* 11 November 2003), "Korupsi di sekolah makin merebak" (*Tempo Interaktif,* 24 Oktober 2003), "MBS buka peluang pungutan liar" (*Sinar Harapan,* 3 November 2003), dari dugaan kasus-kasus itu ICW menyimpulkan bahwa dalam MBS kebocoran keuangan itu berkisar 10-20 persen (*Perublika,* 24 Oktober 2003).

Namun dapat diduga pula kerawanan itu setidaknya akan berkurang di banding -misalnya – proses penyaluran dana secara berjenjang melalui struktur birokrasi yang

ada; dari pusat hingga daerah-daerah dan sekolah-sekolah. Karena MBS pada hakikatnya adalah program rintisan atau pancingan menuju proses kemandirian sekolah termasuk sistem manejerialnya. Di mana indikasi kemandirian akan terlihat dari bagaimana manajemen yang dilakukan oleh lembaga untuk menggali sumber daya yang dimiliki sebagai upaya menambah pendapatan lembaga, pengadaan unit produksi atau sejenisnya yang dapat menunjang pendanaan pendidikan.[3]

Kontrol tersebut akan berjalan efektif apabila ada keterbukaan manajemen dari pihak sekolah dan kemandirian Komite Sekolah. Sebagaimana dijelaskan bahwa aspek penting dalam pelaksanaan MBS adalah keterbukaan manajemen dalam pengelolaan anggaran dan program. Karena sekolah adalah merupakan system terbuka transparansi manajemen merupan hal yang sangat esensial. Keterbukaan ini akan tampak ketika sekolah selalu mengadakan kontak atau hubungan dengan *stakeholder*, akan tetapi dalam implementasinya tidak ada system yang terbuka atau tertutup seratus pesen, keduanya bersifat kotinum.[4]

Kontrol merupakan salah satu unsur penilaian. Kontrol apabila dimaksudkan untuk "mengawal" proses berjalannya sebuah program yang telah diputuskan agar berjalan sebagaimana mestinya dapat dilakukan sejak awal.

---

3. Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah,* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2001), 4.
4. Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia,* (Jakarta: PT Renika Cipta, 2004), 25.

Secara umum terdapat tiga macam bentuk kontrol, yaitu kontrol sebelum kejadian (*primary control*), pengawasan selama kejadian (*concurrent control*), dan kontrol sesudah kejadian (*feedback control*).

Kontrol sebelum kejadian dapat dilakukan dengan jalan rapat koordinasi antara sekolah dengan Komite Sekolah, masyarakat dan orang tua siswa, untuk memperoleh informasi awal, kontrol dalam perencanaan serta memberi masukan kepada sekolah. Kontrol selama kejadian meliputi pengumpulan data dan fakta serta aspirasi, pelaksanaan program, terjun langsung ke lapangan, meminta laporan dan memberikan teguran. Pengawasan sesudah kejadian meliputi; menganalisa masalah untuk diselesaikan, rapat-rapat evaluasi, evaluasi akhir, melihat manfaat yang dapat diambil masyarakat serta memberikan saran dan kritik.

Tabel 5

Indikator Kerja Komite Sekolah dalam Mengontrol Perencanaan.

Peran	Fungsi Manajemen	Indikator Kerja	Kinerja
Badan Pengontrol (*controlling agency*).	1. Mengontrol Perencanaan Pendidikan	a. Mengontrol proses pengambilan keputusan.	Tidak Rutin
		b. Mengontrol kualitas kebijakan sekolah.	Tidak
		c. Mengontrol proses perencanaan pendidikan di sekolah.	Tidak Rutin
		d. Pengawas terhadap perencanaan sekolah.	Tidak

Tabel di atas menunjukkan kontrol Komite Sekolah terhadap berbagai keputusan yang akan diambil sudah dilakukan, berarti rencana-rencana sekolah selalu dimintakan pertimbangan Komite Sekolah. Menurut sebagian Komite Sekolah pertimbangan Komite Sekolah dalam merencanakan suatu program sudah dalam kerangka kontrol. Hal ini dapat diartikan bahwa pengetahuan Komite Sekolah terhadap berbagai rencana sekolah sebelum diputuskan sudah dipahami sebagai bentuk pengawasan dari Komite Sekolah.

Pemahaman tersebut cukup beralasan karena Komite Sekolah sejak awal sudah dilibatkan dalam memberi pertimbangan dalam perencanaan (lihat Komite Sekolah sebagai Badan Pertimbangan). Kontrol ini dilakukan dengan jalan rapat koordinasi antara sekolah dengan Komite Sekolah, masyarakat dan orang tua siswa, untuk memperoleh informasi awal, kemudian Komite Sekolah memberi masukan kepada sekolah. Persoalan keterlibatan Komite Sekolah hanya dalam bentuk kehadiran dalam rapat itu adalah persoalan kualitas dari masing-masing anggota/pengurus Komite Sekolah. akan tetapi secara pisik baik rutin/terjadwal atau tidak rutin sudah dijalankan oleh Komite Sekolah.

Pertanyaannya apakah kontrol seperti di atas yang dikehendaki dalam paradigma MBS. MBS mengendaki Komite Sekolah untuk "mengawal" proses berjalannya sebuah program yang telah diputuskan agar berjalan sebagaimana mestinya dapat dilakukan sejak awal. Artinya keterlibatan Komite Sekolah dimulai dari penyusunan

rencana serta anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM).

Berdasarkan hasil wawancara, Komite Sekolah tidak mempunyai kekuatan untuk melakukan pengawasan seperti yang dikehendaki di atas. Dan nampaknya Komite Sekolah sendiri merasa hal tersebut bukan menjadi wewenang dan tugasnya. Bahkan sebagian Komite Sekolah kurang merasa nyaman dikatakan sebagai badan pengontrol, karena tugas mengontrol memberikan kesan sebagai atasan dari sekolah. Mengontrol bagi Komite Sekolah dipahami sebagai pihak yang mempunyai kedudukan lebih tinggi dari sekolah, padahal Komite Sekolah hanya membantu sekolah kalau ada masalah. Maka Komite Sekolah lebih senang dengan istilah memantau, karena memantau tidak harus dari dekat dan tidak terlibat langsung serta tidak banyak memerlukan pemikiran dan tenaga.

Mendukung penjelasan di atas, kalau kontrol Komite Sekolah dipahami dalam rangka "mengawal" belum menyentuh subtansi masalah pengawasan seperti yang dikehendaki MBS. *Controlling* yang dijalankan Komite Sekolah sangat tergantung pada independensi Komite Sekolah. salah satu faktor yang menentukan independensi adalah mekanisme rekrutmen anggota/pengurus Komite Sekolah (lihat profil). Sebagaimana dijelaskan bahwa penentuan anggota Komite Sekolah lebih ditentukan oleh factor kedekatan dengan kepala sekolah dengan teknik penunjukan dan semi penunjukan bahkan yang merupakan tambal sulam dengan BP3.

D. KOMITE SEKOLAH SEBAGAI MEDIATOR

Pada level sekolah, Dewan Pendidikan sangat mengharapkan bantuan dari Komite Sekolah untuk berperan aktif sebagai mediator sekolah dengan masyarakat, atau antara sekolah dengan Dinas Pendidikan. Berbagai persoalan pendidikan anak-anak di sekolah seringkali hanya menjadi keluhan orang tua dan sering kurang direspon oleh sekolah. Oleh karena itu, kehadiran Komite Sekolah pada posisi ini sangat penting untuk mengurangi berbagai keluhan orang tua tersebut.

Kehadiran Komite Sekolah dirasakan oleh MIN sangat membantu sekolah dalam memajukan pendidikan terutama untuk dalam penjaringan siswa baru. Menghadapi hal tersebut MI di Magetan sangat mengharapkan bantuan Komite Sekolah untuk ikut dalam penjaringan siswa baru atau bisa dikatakan Komite Sekolah sebagai garda depan sekolah terhadap masyarakat.

Peran Komite Sekolah sebagai mediator dalam pelaksanaan program pendidikan lebih ditekankan pada upaya memfasilitasi berbagai masukan dari masyarakat terhadap kebijakan dan program pendidikan. Peran ini antara lain dilakukan dengan mengkomunikasikan berbagai pengaduan dan keluhan masyarakat terhadap instansi terkait dalam bidang pendidikan. Masukan ini tentu akan menjadi perhatian bagi pengambil keputusan, yang selanjutnya akan melakukan perbaikan program tersebut, sehingga berbagai kebijakan dan program yang telah ditetapkan dapat dipertanggungjawabkan (akuntabel) kepada masyarakat.

Berikut ini tabel intensitas kinerja Komite Sekolah sebagai penghubung antara masyarakat yang diwakilinya dengan sekolah dalam perencanaan.

Tabel 6

Kinerja Komite Sekolah sebagai Mediator Perencanaan

Peran	Fungsi Manajemen	Indikator Kerja	Kinerja
Badan Penghubung (*Mediator Agency*)	1. Perencanaan	a. Mengidentifikasi aspirasi masyarakat untuk perencanaan pendidikan. b. Membuat usulan kebijakan dan program pendidikan kepada sekolah.	Tidak rutin Tidak

Tabel 7

Kinerja Komite Sekolah sebagai badan Mediator dalam Pelaksanaan Program

Peran	Fungsi Manajemen	Indikator Kerja	Kinerja
Mediator	2. Pelaksanaan Program	a. Mensosialisasikan kebijakan dan program sekolah kepada masyarakat. b. Memfasilitasi berbagai masukan kebijakan program terhadap sekolah. c. Mengakomodasikan pengaduan dan keluhan masyarakat terhadap sekolah.	Tidak Optimal Tidak Rutin Tidak Rutin

BAB V

PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PROGRAM-PROGRAM MADRASAH

Uraian hasil penelitian di bagian depan adalah fakta yang menunjukkan bagaimana Komite Sekolah berperanserta dalam setiap tahap pengambilan keputusan sampai dengan evaluasi pelaksanaan keputusan. Berdasarkan teori partisipasi yang dipakai dalam penelitian ini, berikut ini akan ditelusuri makna-makna yang terkandung dalam fakta-fakta tersebut.

A. PARTISIPASI DALAM INISIASI KEPUTUSAN

Komite Sekolah sebagai badan perwakilan dituntut mewakili kepentingan orang tua siswa/masyarakat. Keberhasilan Komite Sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi keorganisasian meliputi *programming, planning, actuating, controlling* dan *evaluating.* Komite Sekolah

seharusnya dapat merespon dan sensitif terhadap persoalan-persoalan masyarakat serta menyuarakan agar menjadi keputusan bersama sekolah.

Paparan hasil penelitian di atas terlihat bahwa partisipasi mereka dalam inisiasi keputusan belum begitu tampak. Keterlibatan Komite Sekolah bisa dilihat dalam frekuensi dalam kehadiran dalam rapat-rapat tergolong tinggi. Model partisipasi tersebut adalah yang paling umum digunakan oleh Komite Sekolah dalam istilah menajemen disebut dengan *brainstorming*[1] bahwa setiap anggota diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya secara bergiliran di mana terlebih dahulu ditentukan topiknya. Artinya dalam proses ini komite Sekolah tidak membawa usulan program tersendiri tetapi hanya berupa sumbang saran atau curah pendapat yang kemudian disampaikan pada sekolah. Sekolah telah mempunyai sejumlah perencanaan program kemudian dimintakan pendapat dari masyarakat.

Inisiatif dari Komite Sekolah tersebut sebenarnya akan muncul jika Komite Sekolah sensitif dan tanggap terhadap persoalan pendidikan, tanggap terhadap isu aktual, mampu berempati, mampu merumuskan dan mengartikulasikan keinginan masyarakat yang diwakilinya, mampu melakukan resolusi konflik dan agregasi sosial, mampu melakukan analisis sosial, memiliki keberanian dan mampu berdiplomasi dengan berbagai pihak, mampu

1. Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan,* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 328.

membangun *networking*, serta mampu memfasilitasi diskusi, rapat dan kegiatan sejenis.

Keadaan yang menunjukkan rendahnya peran Komite Sekolah dalam berinisiatif tersebut dapat dimaknai dari tiga sisi:

a. Sebagian besar anggota/pengurus Komite Sekolah kurang memahami permasalahan pendidikan yang ada di masyarakat.

   Komite Sekolah mengikuti kegiatan penggalian aspirasi dan identifikasi sumber daya yang dibutuhkan sekolah walaupun tidak dilaksanakan secara rutin (lihat kinerja Komite Sekolah dalam Perencanaan). Mereka sebenarnya sedikit banyak pasti mengetahui keinginan dan persoalan yang disampaikan orang/masyarakat (terlepas dari validitas dan reliabilitas data yang diperoleh).

   Namun demikian, komite belum mampu merumuskan dan mengartikulasikan keinginan masyarakat serta tidak melakukan analisis *stakeholder*. Pada akhirnya Komite Sekolah cenderung dan mengekor setiap program yang direncanakan dan ditetapkan dalam rapat dengan sekolah.

b. Sebagian anggota/pengurus Komite Sekolah kurang memiliki *sense of belonging* terhadap sekolah.

   Komite Sekolah adalah terdiri dari berbagai unsur kemasyarakatan yang hidup sesuai dengan profesi dan pekerjaannya masing-masing. Mereka melakukan interaksi sosial dengan komunitasnya sendiri atau

dengan komunitas lain. Maka sebenarnya sangat mungkin bagi Komite Sekolah untuk menemukan potensi-potensi yang perlu diberdayakan ke sekolah. Temuan-temuan tersebut merupakan bahan untuk melakukan inisiatif dalam rangka *problem solving*. Namun demikian kenyataan di lapangan, Komite Sekolah kurang sensitif dan tanggap terhadap aspirasi orang/masyarakat, kurang tanggap terhadap isu aktual. Padahal sebagai wakil masyarakat di sekolah, seharusnya mampu membaca kebutuhan sekolah yang sesuai aspirasi masyarakat. Hal ini menyebabkan mereka kurang merasa mempunyai tanggung jawab untuk memberdayakan potensi masyarakat terhadap kemajuan sekolah. Komite Sekolah berpandangan hal itu urusan sekolah karena yang lebih mengetahui persoalan pendidikan di sekolah, sehingga Komite Sekolah merasa tidak perlu harus selalu ikut campur dalam persoalan pendidikan di sekolah.

c. Kurangnya keberanian Komite Sekolah dalam mengeluarkan pendapat.

Hal ini terkait dengan posisi Komite Sekolah yang masih subordinatif dari sekolah, karena sebagian besar anggota/pengurus Komite Sekolah dipilih dengan cara penunjukkan dan semi penunjukkan yang merupakan *metamorfosis* dari BP3. Sehingga mereka mempunyai anggapan kalau terlalu banyak mengeluarkan pendapat atau ide khawatir akan dicurigai oleh kepala sekolah dan dianggap mencari-cari kesalahan. Keadaan ini sering menimbulkan rasa perasaan rendah diri, grogi, takut

dicela, takut salah. Padahal kemampuan berinisiatif dalam sebuah pertemuan dengan sekolah sangat diperlukan, Komite Sekolah harus mengemukakan argumen yang kuat untuk meyakinkan forum agar mau membahas persoalan yang diajukan.

Namun demikian karena anggota/pengurus Komite Sekolah sering dihinggapi rasa takut berbicara di sebuah pertemuan dengan sekolah, mereka memilih untuk tidak banyak mengeluarkan pendapat bahkan kalau perlu diam dan menerima apa yang akan diagendakan dalam pertemuan. Ketidakberanian ini akan memberi akibat yang lebih jauh lagi yaitu Komite Sekolah tidak memiliki keberanian dan kemampuan berdiplomasi, tidak mampu berkomunikasi dengan berbagai pihak.

Tidak adanya inisiatif yang berasal dari Komite Sekolah tersebut bukan karena semata-mata tidak tahu melainkan karena tidak mau, karena mereka kurang bisa menangkap keuntungan yang diperoleh dari keikutsertaannya dalam pengusulan dan pembuatan keputusan. Pilihan untuk menyetujui atau tidak terhadap suatu keputusan misalnya, seharusnya sangat tergantung kepada dari keuntungan apa yang mereka dapat, akan tetapi kebanyakan dari anggota/pengurus Komite Sekolah kurang bisa menangkap urgensi keterlibatannya dalam memberikan sumbangan pemikiran. Dari sini tampak sekali bahwa motivasi dari Komite Sekolah masih tergolong rendah.

B. PARTISIPASI DALAM LEGITIMASI KEPUTUSAN.

Tahap legitimasi merupakan tahap pembuatan keputusan. Tahap ini sebenarnya telah dimulai sejak pembahasan materi hasil dari berbagai identifikasi sumber-sumber pendidikan dan akhirnya sampai penetapan keputusan. Proses pembahasan sampai pada penetapan suatu keputusan sangat memerlukan adanya sumbang saran dan pemikiran dari seluruh *stakeholder.*

Hasil penelitian penunjukkan bahwa partisipasi masyarakat yang terefleksi dalam peran-peran Komite Sekolah cukup. Tabel tentang deskripsi kerja yang dilakukan Komite Sekolah terhadap tugas-tugasnya seperti pengesahan berbagai program banyak yang sudah dilakukan. Hal menunjukkan bahwa partisipasi dalam legitimasi keputusan telah menjadi bagian penting dari proses manajemen di MI. Namun demikian, kurang pahamnya sebagian anggota/ pengurus Komite Sekolah tentang topik-topik pembahasan dalam rapat tidak menyebabkan rendahnya partisipasi Komite Sekolah dalam mengesahkan suatu program. Pengetahuan terhadap suatu topik permasalahan yang dibicarakan sudah dianggap cukup sebagai modal bagi Komite Sekolah untuk ikut memberikan legitimasi.

Sebagai contoh adalah tugas-tugas Komite Sekolah yaitu sebagai badan pertimbangan yang mempunyai tugas: memberikan saran pertimbangan dalam mengidentifikasi sumber-sumber pendidikan di masyarakat, memberi masukan dan pertimbangan perubahan RAPBM dan ikut mengesahkan RAPBM, dan juga memberikan pertimbangan

dalam pelaksanaan program dan pertimbangan pengelolaan sumber daya pendidikan.

Sebagian anggota/pengurus Komite Sekolah mempunyai pandangan bahwa kahadiran mereka dalam pertemuan dengan sekolah merupakan tingkat partisipasi yang cukup tinggi. Karena jika mereka tidak datang pada saat pertemuan dalam rangka mengesahkan RAPBM misalnya, akan menjadikan pertemuan tersebut tidak lengkap dan terkadang tidak memenuhi kuorom dan kemungkinan besar pengesahan suatu keputusan tentang suatu program akan ditunda.

Cara berpikir seperti itu merupakan cerminan dari kurang pahamnya Komite Sekolah bahwa mereka adalah merupakan representasi dari masyarakat yang seharusnya membela kepentingan masyarakat apabila dijumpai beberapa kebijakan sekolah yang kurang memihak pada para orang tua siswa. Oleh karena itu wajar jika kehadiran Komite Sekolah dalam pertemuan dengan sekolah tidak membawa ide-ide yang bisa dijadikan pertimbangan sekolah dalam memutuskan suatu rencana program. Komite Sekolah kurang mempersiapkan sebuah analisis tentang hasil-hasil penggalian aspirasi dan identifikasi kebutuhan yang dilakukan.

Menurut sebagian anggota/pengurus Komite Sekolah, Komite Sekolah memiliki fungsi legislasi saja. Komite Sekolah memahami fungsi legislasi adalah terlibat dalam memberikan persetujuan saja, tidak harus selalu ikut merumuskan berbagai persoalan dan aspirasi masyarakat yang kemudian dituangkan dalam suatu kebijakan.

Selain itu, keaktifan dalam pertemuan seharusnya diikuti dengan dengan sumbangan pemikiran dalam bentuk konsep atau ide baru yang mempunyai andil besar dalam penentuan isi/subtansi dari suatu keputusan. Keaktifan dalam menghadiri pertemuan harus diikuti dengan tanggapan baik berupa persetujuan atau penolakan terhadap suatu rancangan keputusan, yang merupakan perwujudan dari responsivitas dan akuntabilitas seorang wakil masyarakat kepada masyarakat yang diwakilinya.

Keterlibatan Komite Sekolah dalam legitimasi keputusan yang tergolong tinggi tersebut, seharusnya diikuti dengan kemampuan memahami prinsip-prinsip kebijakan publik, mengetahui undang-undang dan kebijakan tentang pendidikan, mampu menggali potensi sumber daya pendidikan, memahami manajemen pendidikan, mamahami penyusunan anggaran, dan memiliki kemampuan teknis perencanaan pengembangan pendidikan.

C. PARTISIPASI DALAM PELAKSANAAN PROGRAM

Partisipasi masyarakat yang terepresentasi dalam peran-peran Komite Sekolah dalam pelaksanaan keputusan intern Komite Sekolah merupakan bentuk kepatuhan mereka pada tata tertib dan tanggung jawab mereka terhadap tugas-tugas Komite Sekolah apabila dilibatkan dalam kepanitian acara-acara di sekolah. Partisipasi dalam pelaksanaan keputusan intern ini tergolong baik. Misalnya Komite Sekolah bersama-sama dengan sekolah selalu siap menjadi panitia dalam acara akhir tahun, PHBI, bazar buku, pameran dan lain sebagainya. Demikian juga, partisipasi

Komite Sekolah dalam melaksanakan program tergolong tinggi. Tingginya partisipasi ini disebabkan, mereka sekedar menjalankan sesuatu yang sudah jelas aturan mainnya dan ada petunjuknya. Mereka tidak perlu berpikir keras seperti dalam partisipasi inisiasi atau legitimasi. Hal ini juga disebabkan sebagian anggota Komite Sekolah sudah terbiasa melakukan aktivitas berdasarkan perintah dan kurang terbiasa membuat keputusan.

Selain itu, Komite Sekolah merasa lebih senang dan puas dalam menjalankan tugas-tugas Komite Sekolah yang berkaitan dengan partisipasi dalam pelaksanaan saja, seperti manarik iuran komite, memobilisasi bantuan sarana dan prasarana. Walaupun kagiatan-kagiatan tersebut sebenarnya Komite Sekolah tidak terlibat dalam merumuskan perencanaannya. Partisipasi ini merupakan bentuk partisipasi pasif dalam pengertian mereka tinggal melaksanakan keputusan tersebut sesuai dengan peraturan yang ada. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa, madrasah merupakan sekolah yang paling menyatu dengan masyarakat baik dari aspek ideologis maupun aspek kegiatan.

Hal tersebut sesuai dengan teori terbentuknya partisipasi adalah teori kesesuaian (*congruence model theory*) yang dikembangkan oleh Boshier bahwa seseorang akan berpartisipasi atau terlibat dalam suatu proses pendidikan apabila hal tersebut sesuai atau sejalan dengan persepsi atau pemahaman tentang pendidikan dan sifat program pendidikan tersebut. Asumsinya adalah; *pertama,* masyarakatlah yang paling tahu kebutuhannya, karena itu

masyarakat mempunyai hak untuk mengidentifikasi dan menentukan kebutuhan pendidikan di tempat tinggalnya. *Kedua*, partisipasi masyarakat dapat menjamin kepentingan dan suara kelompok-kolompok yang selama ini diabaikan dalam setiap kebijakan-kebijakan pendidikan di sekolah.

Dari ketiga tahapan partisipasi di atas, partisipasi inisiasi mempunyai kadar yang lebih tinggi dibanding partisipasi legitimasi dan eksekusi. Di sini masyarakat tidak hanya menjadi obyek pembangunan saja, tetapi sudah dapat menentukan dan mengusulkan segala sesuatu rencana yang akan dilaksanakan. Sedangkan kalau masyarakat hanya ikut dalam pembicaraan saja, seperti sumbang saran maka masyarakat hanya berpartisipasi pada tingkat legitimasi. Partisipasi eksekusi adalah yang terendah dari semua tingkat partisipasi di atas. Masyarakat hanya ikut melaksanakan kegiatan tanpa ikut serta menentukan kegiatan tersebut.

D. FAKTOR PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH

Berdasarkan analisis tentang partisipasi Komite Sekolah di atas, ternyata masih dijumpai sejumlah kendala yang serius menyangkut eksistensi Komite Sekolah dalam mewujudkan manajemen pendidikan yang partisipatif. Keterlibatan masyarakat dalam setiap tahapan manajemen pendidikan di sekolah sangat dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, sosial, lembaga sekolah, maupun lembaga Komite Sekolah, sehingga belum melahirkan kemitraan yang sejajar. Kelemahan-kelemahan tersebut manjadi kendala bagi implementasi pendekatan partisipatif.

Kendala tersebut, dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu internal dan eksternal. Berikut ini akan dijelaskan dua kendala tersebut.

1. Faktor Internal

a. Struktur Organisasi

Pelayanan pendidikan bagi masyarakat mengalami perubahan sejak digulirkannya UU RI No. 22 tahun 1999. Esensinya bahwa sistem pemerintahan sentralistik berubah menjadi sistem desentralistik. Perubahan tersebut tidak sempat didahului dengan penataan-penataan kelembagaan maupun peningkatan kualitas sumber daya manusia di daerah kabupaten/kota, sehingga pada beberapa daerah terlihat penurunan kualitas pelayanan pendidikan. Hal ini tentu sangat disayangkan karena di satu sisi masyarakat di daerah menginginkan pelayanan pendidikan yang semakin meningkat, sementara di sisi lain pemerintah dengan potensi dan kemampuan yang ada, harus memberikan bentuk pelayanan publik yang lebih baik yang sekarang menjadi tanggung jawab pemerintah daerah kabupaten/kota.

Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa Komite Sekolah dibentuk berdasarkan SK Mendiknas Nomor 044/U/2002 tangal 2 April 2002, guna membantu pemerintah untuk membenahi kualitas pendidikan yang terpuruk dalam iklim birokratrik dan sentralistik. Gerakan ini dimulai dengan paradigma MBS yang beranggapan peningkatan mutu dan relevansi pendidikan hanya dapat dicapai dengan demokratisasi, partisipasi dan akuntabilitas pendidikan, di mana masyarakat sebagi *stakeholder* berperan penuh.

Berbekal pada SK tersebut di atas, anggota Komite Sekolah melaksanakan peran-peran tersebut dengan dibantu oleh pemerintah. Namun anggota Komite Sekolah masih dihadapkan pada kenyataan, SK tersebut belum dapat membawa Komite Sekolah sebagai lembaga yang betul-betul mandiri dan independen, akan tetapi justru Komite Sekolah diposisikan subordinatif dari sekolah dan pemerintah.

Bagaimana mungkin sebuah lembaga baru dapat berfungsi jika mereka tidak pernah diberi otoritas untuk melaksanakan tugasnya? Sementara itu, selama ini belum ada pemikiran dari pemerintah dan sekolah tentang pos pembiayaan kegiatan operasional Komite Sekolah. Belum adanya pemikiran tersebut mengindikasikan bahwa memang tidak ada upaya serius dari pemerintah dan sekolah memberdayakan Komite Sekolah. Hal ini merupakan kesulitan besar bagi Komite Sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya. Pemerintah kurang komitmen dan seakan melepas begitu saja lembaga ini di lapangan tanpa membekali aneka perangkat untuk memberdayakannya.

Masalah pendanaan memang persoalan klasik bagi setiap organisasi. Siapa yang bertanggung jawab mendanai operasi lembaga ini, pemerintah atau sekolah atau dana pribadi, perlukah memberi honor anggotanya? Jika tidak ada honor, bagaimana mekanisme yang dibutuhkan agar anggota mau melaksanakan tugasnya. Perlu dikemukakan di sini, hampir semua anggota Komite Sekolah adalah *volunteer* yang *part timer.* Keanggotaan yang demikian dapat menyebabkan tidak berfungsinya lembaga ini karena

tidak dapat menuntut seseorang untuk berfungsi dan berperan secara maksimal jika tidak ada imbalan. Imbalan untuk anggota Komite Sekolah sebenarnya ada tetapi hanya sekedar angkos transportasi saja itupun kalau ada undangan rapat.

Persoalan eksistensi memang rumit. Ada beberapa pertanyaan yang patut mendapat jawaban, setelah melihat peran serta masyarakat. Apakah lembaga ini benar-benar diperlukan dalam sistem pendidikan nasional di masa depan terutama sekolah swasta? Jika ya, bagaimana konsep ideal dan program yang akan dilakukan guna memberdayakannya? Siapa yang bertanggung jawab dalam memberdayakannya? Dalam beberapa kasus, sering pemerintah daerah dan Dinas Pendidikan dan sekolah justru kurang menghendaki Komite Sekolah yang *powerfull* karena Komite Sekolah sering dianggap memperlambat sekolah untuk mendapatkan bantuan.[2]

Posisi demikian, menjadikan Komite Sekolah menjadi sering terisolasi dari proses pembuatan keputusan di sekolah. Komite Sekolah akhirnya terjebak dalam posisi, di mana mereka harus melegitimasi keputusan-keputusan yang dibuat oleh para administrator pendidikan. Keanggotaan yang *part time* tersebut Komite Sekolah seringkali dianggap mempunyai orientasi konservatif sebagai lawan dari

2. Komite Sekolah yang *powerfull* justru akan memperlambat sekolah dalam mengajuan proposal bantuan, karena dalam proposal itu harus tercantum tanda tangan ketua Komite Sekolah, tetapi kadang ketua Komite Sekolah sangat sibuk sehingga sulit ketemu. Katerlambatan administrative inilah sehingga pihak sekolah kadang kurang senang dengan Komite Sekolah.

orientasi politik liberal. Kecuali para anggota Komite Sekolah yang mempunyai status pekerjaan dan pendidikan yang lebih tinggi cenderung lebih liberal dan lebih terbuka menerima inovasi.

Penelitian ini juga menemukan sebagian kepala sekolah merasa malu untuk lebih sering mengundang pengurus Komite Sekolah. Mereka malu karena sekolah tidak akan mampu memberikan konpensasi transportasi yang layak kepada Komite Sekolah setiap kali diselenggarakan rapat.

Dilema pembiayaan operasional Komite Sekolah ini semakin problematis dengan belum tumbuhnya komitmen DUDI terhadap penyelenggaraan pendidikan yang *out put*-nya tidak secara langsung akan memberikan kontribusi pada perkembangan DUDI. Kondisi demikian menyebabkan Komite Sekolah belum adanya kreatifitas untuk mencari format kerja sama dengan lembaga lain. Pada bagian ini, perlu dipertimbangkan oleh pihak pemerintah untuk mengalokasikan dana hibah yang bersifat kompetitif guna memberikan stimulan bagi pemberdayaan kinerja sekolah swasta dan Komite Sekolah.

Meski sebenarnya secara organisatoris susunan Komite Sekolah MI di Magetan sudah lengkap layaknya organisasi modern, ternyata hanya segelintir anggota Komite Sekolah yang aktif sedangkan anggota yang lain mandul. Lantas apa yang harus dilakukan untuk memberdayakan Komite Sekolah? Peran pemerintah pusat dan daerah sangat besar. Tanpa komitmen sungguh-sungguh dan kemamuan politik dari pemerintah untuk memberdayakan Komite Sekolah, lembaga ini akan sulit menjalankan fungsi dan perannya

secara optimal. Sehingga ada kesan bahwa Komite Sekolah hanya stigma dari BP3 atau POMG sebagai stempel sekolah dalam menaikkan iuran atau uang sekolah pelan-pelan dapat dihilangkan.

b. Komunikasi

Problem komunikasi juga merupakan kendala serius bagi Komite Sekolah dalam menjalankan tugasnya**.** Komunikasi adalah suatu proses, yang di dalam proses itu partisipasi bertukar tanda-tanda informasi dalam suatu waktu.[3] Tanda-tanda informasi tersebut dapat saja bersifat verbal yang berupa kata-kata, angka-angka, non verbal bisa berupa ekspresi fasial, gerak anggota tubuh, dan paralinguistik bisa berupa kualitas suara, tekanan suara yang digunakan untuk menunjukkan emosi tertentu.

Problem komunikasi ini sangat dirasakan oleh anggota Komite Sekolah. Alasan klasiknya adalah kesibukan masing-masing anggota komite sehingga banyak program intern Komite Sekolah yang sudah disusun secara tersendiri tidak jalan. Dari berbagai agenda program yang direncanakan, hanya sedikit yang bisa direalisasikan secara mandiri oleh Komite Sekolah. Selebihnya, harus ada instruksi dari pihak sekolah. Rapat yang merupakan forum silaturrahmi anggota Komite Sekolah jarang dilakukan kecuali ada perintah dari sekolah. Jadi kegiatan rutin Komite Sekolah bisa dilaksanakan kalau ada permintaan dari sekolah. Sehingga dapat diduga bahwa aspek kemandirian Komite Sekolah

---

3. Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia, Proses, Produk dan Masa Depannya* (Jakarta: Bumi Aksara; 1996), 59.

nampaknya diragukan, maka banyaknya anggapan miring tentang Komite Sekolah yang hanya sebagai kepanjangan tangan dari sekolah untuk mendapatkan lebih banyak dana bisa dibenarkan.

Problem komunikasi yang terjadi pada anggota Komite Sekolah, dapat dibedakan atas dua sumber, yaitu: *pertama* problem yang bersumber dari komunikatornya, problem ini bukan karena komunikator dalam hal ini pengurus Komite Sekolah yang kurang ahli dalam mengkomunikasikan ide-ide yang berkaitan dengan fungsi dan peran Komite Sekolah dan masalah peningkatan mutu pendidikan, tetapi kesulitan terletak pada mengkomunikasikan ide-ide tersebut kepada anggota yang tidak aktif. Keanggotaan yang *part time* inilah yang menjadi kendala bagaimana ide-ide tersebut agar cepat diterima oleh anggota Komite Sekolah.

Keadaan tersebut berimplikasi serius terhadap banyaknya ide-ide atau program komite tidak sampai kepada anggota komite yang lain. Untuk mengatasi hal tersebut, banyak program Komite Sekolah yang hanya disetujui dan diketahui oleh sebagian anggota saja. Problem ini akan lebih serius lagi ketika ketua mempunyai referensi yang berbeda dengan anggotanya tentang program Komite Sekolah. Kredibilitas dan ketokohan ketua Komite Sekolah menjadi jaminan sehingga kegiatan yang diprogramkan akan dapat direalisasikan sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

Kedua, problem kemunikasi yang bersumber dari kamunikannya sendiri. Problem ini disebabkan heterogennya para anggota Komite Sekolah. Heterogenitas komunikan ini,

bisa dalam tingkatan pendidikan, ekonomi, dan pekerjaan. Heterogenitas komunikan ini menjadikan penyebab sulitnya mencari "bahasa" yang cocok untuk anggota Komite Sekolah. Penyesuaian penyampaian ide-ide berdasarkan takaran mereka yang berada pada tingkat pendidikan atau pekerjaan tertentu, kadang-kadang menjadi penyebab tidak dipahaminya ide-ide tersebut oleh sebagian anggota Komite Sekolah yang kebetulan tingkat pendidikan dan pekerjaan berada di bawah anggota yang lain.

Pengetahuan yang dimiliki oleh sebagian anggota Komite Sekolah yang berbeda sama sekali dengan ide-ide baru yang diterima juga akan menimbulkan kesulitan tersendiri. Paradigma lama manajemen masih sangat melekat pada sebagian anggota Komite Sekolah, sehingga pemahaman mereka tentang peran dan fungsinya dianggap masih sama ketika menjadi anggota/pengurus BP3. Pemahaman tersebut, bisa menjadi penyebab tidak selektifnya sebagian anggota Komite Sekolah dalam menerima ide-ide tersebut, sehingga ide-ide tersebut diterima secara sepotong-potong dan tidak utuh. Tidak utuhnya penerimaan atas rumusan ide-ide tersebut bisa menjadi penyebab kelirunya pemahaman sebagian Komite Sekolah mengenai suatu program.

Secara lebih ringkas, sejumlah kendala intern tersebut muncul disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

a. Sosialisasi terbatas karena pengurus Komite Sekolah juga mempunyai kegiatan/tugas pokok sehingga tersendat dalam melaksanakan kegiatan untuk

mencapai program. Sosialisasi yang terbatas ini kemudian menimbulkan problem komunikasi.

b. Rekrutmen pengurus tidak sesuai dengan mekanisme sehingga menjadi kendala psikologis bagi Komite Sekolah untuk berperan dalam proses pendidikan. Selain itu komitmen untuk menjalankan tugasnya rendah.

c. Pemahaman Komite Sekolah terhadap tugas dan peran masih terbatas sehingga sulit dan kaku dalam melaksanakan tugasnya.

d. Persepsi kepala sekolah dan Komite Sekolah bahwa peran dan fungsi Komite Sekolah sama dengan program BP3. Karena belum memahami bahwa Komite Sekolah keanggotaannya tidak terbatas pada orang tua siswa akan tetapi mencangkup semua warga sekolah yang peduli akan penyelenggaraan pendidikan bermutu.

Selain hal-hal di atas, hasil identifikasi terhadap data empiris di lapangan menunjukkan bahwa keberadaan Komite Sekolah di sekolah swasta menimbulkan problem tersendiri. Problem ini disebabkan: *pertama,* masih terjadi proses adaptasi kedua belah pihak antara pihak yayasan sebagai penanggung jawab dan atau penyelenggara pendidikan, dengan pihak Komite Sekolah sebagai mitra sekolah. Proses adaptasi tersebut berlangsung, kendati pun dalam kepengurusan sebagian Komite Sekolah swasta selalu terdapat pengurus dari unsur yayasan.

Sejauh wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa belum terdapat pembagian lingkup wewenang dan

lingkup kerja secara tertulis yang dikeluarkan oleh pihak yayasan. Hal ini masih dapat dipahami karena kehadiran Komite Sekolah sebagai salah satu inovasi di bidang pendidikan, sejak semula belum bahkan tidak terlintas untuk dirumuskan di dalam pedoman teknis pengelolaan pendidikan yang dikeluarkan oleh yayasan. Sebagian yayasan penyelenggara pendidikan hanya mengenal organisasi wali siswa semacam BP3.

Tidak terlalu mengejutkan jika di lapangan masih dijumpai pendapat tertentu yang secara terus terang mempertanyakan perlunya kahadiran Komite Sekolah di sekolah swasta. Pertanyaan balik bernada kritis tersebut tampak dilatarbelakangi oleh adanya fenomena katidakperpihakan Komite Sekolah terhadap orang tua siswa. Penarikan uang seragam yang tiap pelajaran baru selalu meningkat merupakan bukti kongkret bahwa terdapat kecenderungan bahwa Komite Sekolah hanya berperan sebagai legitimator keputusan-keputusan sekolah.

Kedua, belum adanya alternatif pos pembiayaan bagi jalannya operasional Komite Sekolah terutama skolah swasta. Hal tersebut sedikit banyak mempengaruhi kinerja Komite Sekolah. Dalam hal ini, hampir seluruh responden wawancara mengungkapkan aspek kesukarelaan organisasi ini. Pada bagian inilah hal dilematis terjadi. Pada satu sisi, kesukarelaan apapun suatu organisasi mustahil tidak membutuhkan pembiayaan guna menggerakkan roda-rodanya. Pada sisi lainnya, dengan mengandalkan dan membebankan sumber pembiayaan kepada orang tua siswa

pasti menimbulkan pertanyaan mendasar tentang peran utama apa yang selayaknya diemban oleh organisasi ini?

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini faktor yang berasal dari luar Komite Sekolah terutama berasal dari pihak sekolah. Faktor ini meliputi:

a. Institusional Sekolah

Kemampuan sekolah ini dimaksudkan sebagai kesiapan MI dalam melaksanakan MBS. Sebagaimana dijelaskan, esensi MBS adalah perubahan manajemen dalam pengelolaan pendidikan. Perlu ditegaskan bahwa manajemen suatu sekolah akan berubah kalau orang-orang di dalamnya berubah. Orang hanya berubah apabila dalam hati mereka menerima kemanfaatan bahwa perubahan harus terjadi.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya dalam landasan teori bahwa keberhasilan program MBS salah satunya sangat tergantung pada faktor *leadership* dalam mengelola perubahan dari manajemen lama ke manajemen baru. Perubahan paradigma dalam penyelenggaraan pendidikan bersifat dimensional dan memiliki kompleksitas yang tidak sederhana. Karena menyangkut tuntutan perkembangan global. MBS dirancang agar lembaga-lembaga pendidikan mampu merespon perubahan yang serba cepat demikian secara konstruktif, yang pada gilirannya digunakan sebagai peluang untuk meningkatkan mutu kerja dan mutu lulusannya. Untuk itu, fungsi manajemen sebagai kerangkanya harus terlebih dahulu ditata ulang.

Secara psikologis, mental mereka belum siap menghadapi sebuah perubahan. Perubahan merupakan sebuah keniscayaan. Namun, tidak semua warga sekolah memiliki pandangan dan sikap yang sama terhadap perubahan paradigma tersebut. Sebagian warga sekolah melihat perubahan sebagai sesuatu yang samar-samar, tidak jelas, tidak pasti, dan bahkan membingungkan. Akibatnya, mereka kurang siap secara mental menghadapi perubahan tersebut.

Menurut pengakuan sejumlah pengurus Komite Sekolah, ada semacam keengganan baik individual maupun organisasi yang menghambat peran Komite Sekolah tidak optimal. Keengganan individual ini bersumber pada lima hal, yaitu: kebiasaan, pemrosesan informasi selektif, jaminan rasa aman, faktor ekonomi, dan rasa takut akan hal-hal yang tidak diketahui.

Setiap orang terkadang sulit mengubah kebiasaannya. Karena dengan kebiasaan orang tidak perlu lagi setiap saat untuk mempertimbangkan pilihan-pilihan atau keputusan-keputusan dalam menghadapi persoalan hidupnya. Kebiasaan adalah respon-respon yang terprogram, sehingga orang juga hanya mendengar apa yang ingin didengar, berbuat hanya sesuatu yang ingin dikerjakan, hal-hal lain diabaikan, karena individu-individu hanya memproses secara selektif setiap informasi agar persepsi mereka terhadap dunianya tetap utuh.[4]

---

4. Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi,* terj. Hadyana Pujaatmaka & Benyamin Molan (Jakarta: Prenhalinndo, 2002), 284.

Perubahan juga sering mengancam rasa aman, apalagi yang terkait dengan posisi dalam struktur organisasi. Perubahan juga sering mengancam kemantapan ekonomi, karena ada kemungkinan adanya pengurangan penghasilan dan pemangkasan fasilitas. Belum lagi, kalau aspek-aspek perubahan itu mengenai sesuatu yang baru belum diketahui. Atau kemungkinan-kemungkinan ambigu yang penuh dengan ketidakpastian. [5]

Selain itu, sebagian guru lebih sering menjadi figur otoritas daripada sahabat yang menghargai nilai-nilai kemitraan. Sikap konservatif sebagian guru ini tidak bisa dilepaskan dari minimnya wacana mendidik dan pemahaman guru terhadap MBS yang memang sudah bervariasi. Ini telah memunculkan resistensi terhadap suatu program baru tersebut, karena wawasan dan pemahaman mereka terhadap manajemen pendidikan sudah mentradisi dan tidak perlu diubah. Kondisi ini mengakibatkan relasi antara warga sekolah-pun sering mengedepankan relasi kekuasaan daripada relasi komunikatif.

Semua organisasi menurut kodratnya bersifat konservatif. Lembaga pendidikanpun yang kehadirannya untuk membuka pikiran dan menentang kemapanan serta menjadi lahan praksis demokratisasi, justru kadang enggan berubah. Karena perubahan mekanisme otomatis akan diikuti oleh perubahan tentang uraian jabatan, aturan kerja, dan prosedur yang selama ini diikuti. Aspek kelambatan

---

5. Hardjosoedarmono, *Total Quality Management,* (Yogyakarta: Andi, 2002), 170-171.

struktural demikian mesti disikapi sebagai sesuatu yang alamiah.

Keengganan juga muncul manakala wilayah perubahan hanya terbatas pada sektor tertentu. Organisasi termasuk organisasi pendidikan terbentuk dari sejumlah subsistem yang saling bergantung. Maka, perubahan yang terbatas cenderung dibatalkan oleh sistem yang lebih besar. Terlebih lagi, jika individu-individu yang ingin mengubah perilaku organisasi itu berbenturan dengan norma kelompok yang belum dirombak.

Akhirnya, keengganan organisasi untuk berubah dikarenakan subtansi perubahan itu pada dasarnya dianggap sebagai ancaman, terhadap keahlian, terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan, maupun terhadap alokasi sumber daya yang sudah baku. Ancaman-ancaman demikian sangat dirasakan oleh para manajer tingkat menengah, yang dalam konteks lembaga pendidikan meliputi para guru senior dan pimpinan unit fungsional.

Dalam mengelola perubahan ini, berbagai keengganan tersebut harus ditangani secara serius, luwes, terbuka dan penuh pertimbangan. Ada bermacam-macam strategi pendekatan bagaimana mengatasi keengganan terhadap perubahan, antara lain: pendidikan dan komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan guna menciptakan saling kepercayaan dan kredibilitas lebih tinggi. Cara lain melalui partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, berikutnya melalui berbagai dukungan dan kemudahan yang ditawarkan untuk penyesuaian. Dan yang lain

lagi, yang sifatnya kurang bijaksana, adalah dengan cara manipulasi dan pemaksaan.

Oleh karena itu, kepala sekolah dalam mensosialisasikan MBS seharusnya senantiasa perlu berpegang pada dua hal. *Pertama,* perubahan yang niscaya terjadi tidak lain tujuannya kecuali untuk peningkatan kesejahteraan melalui perbaikan kinerja lembaga. *Kedua,* melalui MBS dengan segala konsekuensi perubahannya, tidak akan ada kebijakan mengenai pemutusan hubungan kerja. Sehingga jaminan rasa aman dan harapan masa depan yang lebih baik dapat ditanamkan.

Bertolak dari teori Maslow tentang kebutuhan bertingkat bahwa orang yang kebutuhan fisiologinya relatif terpenuhi dan ia tidak lagi mengkhawatirkan kesejahteraan fisiknya, maka kebutuhan sosial merupakan motivator penting dalam perilakunya. Melalui MBS perubahan yang dirancang dikorelasikan secara nyata dengan kebutuhan-kebutuhan sosial seluruh warga sekolah. Ada dua jenis kebutuhan sosial yang sangat mendasar: 1) Kebutuhan yang berkaitan dengan harga diri seseorang untuk mendapatkan kehormatan dan kepercayaan, otonomi dan prestasi, serta kompetensi dan pengetahuan. 2) Kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seseorang, meliputi kebutuhan akan status, pengakuan serta penghargaan lingkungan. [6]

Kebutuhan sosial demikian mesti harus menjadi pertimbangan utama dalam setiap langkah perubahan sekecil

---

6. Carol Kennedy, *Managing with the Guru,* terj. Soesanto Boedidarma (Jakarta: Gramedia, 1999), 3 dan 7.

apapun. Karena tujuan MBS adalah proses pemberdayaan lingkungan. Untuk itu, setiap perubahan yang terkait dengan MBS harus berpegang pada prinsip-prinsip pemberdayaan, meliputi: 1) Organisasi berbasis masyarakat (*community organization*). 2) Kemandirian manajemen dan kolaborasi (*self management and collaboration*). 3) Pendekatan partisipatif (*participatory approaches*). 4) Pendidikan untuk keadilan (*education for justice*).[7]

Akhirnya, melalui proses pemberdayaan yang partisipatif bertahap dan berkesinambungan, setiap lembaga pendidikan yang mengutamakan peningkatan mutu melalui MBS perlu mewujudkan berbagai perangkat keras organisasi yang berbeda dengan lembaga-lembaga lain. Keberhasilan setiap program pendidikan akan sangat tergantung pada sebuah struktur organisasi yang efektif.

Selain di atas, budaya santai-walau tidak semua sepakat-merupakan faktor penghambat peran Komite Sekolah yang tidak mungkin diabaikan. Banyak komentar bahwa karena keanggotaan yang sukarela dan penunjukan, tidak perlu bergegas, tetapi memiliki kepastian, sehingga santai menjadi sebuah habit dan akhirnya membudaya. Dampak budaya ini adalah budaya longgar, kelonggaran dalam menyikapi berbagai perubahan yang terjadi termasuk perubahan paradigma manajemen baru pendidikan.

Untuk mengatasi kendala kemampuan sekolah tersebut di atas, maka diperlukan peningkatan kemampuan

---

7. Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi,* (Bandung: Rosdakarya, 2003), 33-34.

manajemen kepala sekolah dan guru secara professional (melalui panataran, pelatihan, workshop, dan lain-lain), serta uji profesi dan sertifikasi kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah dan guru secara berkala oleh tenaga ahli profesi pendidikan.

b. Transparansi Manajemen

Transparansi manajemen adalah merupakan pilar penting MBS. Kepala sekolah memegang peranan yang cukup vital dan strategis. Kepala sekolah adalah *leader*. sekaligus manajer pengelola terdepan yang menentukan dapat tidaknya setiap persekolahan berproses secara demokratis. Kepala sekolah memiliki peluang sangat besar untuk mendorong atau menghambat transparansi manajemen.

Di antara empat pilar utama pelaksanaan MBS, yaitu: 1) peningkatan mutu; 2) pembelajaran yang kreatif, inovatif, efektif, dan menyenangkan; 3) peningkatan peran serta masyarakat; dan 4) transparansi manajemen sekolah. Pilar yang terakhir selalu menjadi bahan pembicaraan para guru dan warga sekolah lainnya. Dapatkah transparansi yang idealnya dalam segala hal dilaksanakan? Betulkah kepala sekolah ikhlas secara terbuka menginformasikan manajemen sekolah?

Analisis tentang peran Komite Sekolah di depan, ditemukan masih adanya sikap konservatif di antara kepala sekolah. Sikap konservatif tersebut sering ditunjukkan dalam masih terdapat anggapan bahwa pola pendidikan serta ajaran dalam memimpin sekolah tidak perlu terlalu

diusik, sehingga saran dan kritikan dianggap hanya mencari-cari kesalahan belaka.

Sikap konservatif lainnya yang sering ditunjukkan oleh kepala sekolah yaitu, kepala sekolah masih menempatkan diri sebagai perpanjangan tangan pengawas atau atasan yang berstatus sebagai birokrat Depertemen Pendidikan. Pertama-tama, mereka menghadirkan diri sebagai birokrat dengan urusan administratif, dengan masih terdengarnya kepala sekolah yang mengatakan bahwa dirinya menunggu surat dari Kanwil atau Kandep untuk melaksanakan suatu kegiatan.

Sikap konservatif ini tidak dapat dilepaskan dari minimnya wacana kepala sekolah terhadap paradigma baru MBS, sehingga ia belum mampu memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan diri, meningkatkan kemampuan dengan cara membaca, membandingkan, atau melakukan kunjungan ke sekolah lain yang lebih maju.

Kurangnya pengetahuan tentang MBS[8] membuat kepala sekolah tidak bisa berkreasi dan membaca dinamika masyarakat yang terus berkembang. Sikap tersebut akan berimplikasi pada sikap kepala sekolah yang cenderung menutup terhadap keterbukaan informasi. Transparansi belum menjadi budaya dalam diskusi atau rapat bulanan sekolah, antara Komite Sekolah dengan sekolah dan orang tua murid.

8. Sikap ini dikarenakan ada semacam penyederhanaan pengertian tentang MBS.

Kondisi ini menimbulkan kesan sepertinya sekolah tersebut belum siap melaksanakan MBS, hal ini tercermin dari sikap diam dan adanya kecenderungan untuk selalu menunggu juklak dan juknis dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah. Sikap diam dan menunggu juklak dan juknis ini menunjukkan belum adanya kepemimpinan sekolah yang kuat, yang mampu menggerakkan seluruh warga sekolah dalam menjalankan fungsi dan perannya.

Keadaan sekolah yang demikian, menimbulkan perasaan bagi warga sekolah termasuk Komite Sekolah belum diberdayakan dan merasa belum diberi kesempatan yang proporsional dalam setiap pengambilan keputusan sekolah. Warga sekolah menerima informasi sekolah tidak utuh hanya sebagian saja. Inilah mungkin yang menyebabkan warga sekolah kurang memiliki rasa tanggung jawab jika terjadi kegagalan dalam pelaksanaan suatu program. Tidak diikutsertakan masyarakat dalam setiap formulasi kebijakan, pada hakikatnya merupakan pengingkaran dari subtansi pendidikan yang partisipatif.

Keadaan tersebut jelas tidak relevan dengan era otonomi. Ketika sudah sepakat adanya otonomi, maka semua pihak harus berani merombak sistem yang justru menghambat proses otonomi. Kepala sekolah hendaknya tidak lagi ditentukan dari Diknas tetapi sekolah sendiri yang memilih, Diknas hanya berdiri sebagai pihak yang mengesahkan.

Selama observasi, setidaknya penulis menemukan tiga masalah sensetif yang sering menimbulkan masalah dan dengan pendekatan MBS yang berkaitan dengan

tranparansi manajemen yang paling sering muncul. Tiga masalah perlu dibeberkan secara terbuka, khususnya dalam rapat guru, rapat dengan Komite Sekolah dan orang tua murid, agar tidak menimbulkan salah pengertian, curiga, prasangka jelek terhadap kepala sekolah

Pertama, rekrutmen para pembantu sekolah, antara lain wakil kepala sekolah (wakasek), pembina OSIS, ketua jurusan, dan wali kelas. Masalah ini tidak boleh dianggap ringan. Sebab, harapan guru, selain menjadi kepala sekolah (yang sepertinya sangat sulit untuk tidak berbau KKN), adalah juga menjadi wakil kepala sekolah. Jabatan ini perlu dimusyawarahkan secara terbuka, dijelaskan kreterianya, dibuat sistem yang jelas.

Kedua, penentuan kepanitiaan sekolah, setiap kegiatan sekolah pastilah memerlukan kepanitiaan sekolah. Sementara ini masih sering terjadi hanya menunjuk orang-orang tertentu yang menjadi panitia. Ini akan menimbulkan kecemburuan. Sebaiknya, penunjukan guru dalam kepanitiaan digilir, dibuat rencana kepanitiaan selama satu tahun. Sehingga, semua guru merasakan suka-duka mengurus Ulangan Umum Semester, UAN, penerimaan siswa baru, dan kegiatan-kegiatan lainnya. Hal ini akan dapat meredam konflik di antara para guru dan warga sekolah.

Ketiga, keterbukaan manajemen dalam masalah keuangan. Ini masalah yang sensitive, sehingga takut disentuh. Masalah uang ini hendaknya dibahas secara mendalam diforum rapat guru, bukan hanya sekedar antara kepala sekolah dengan bendahara saja. Jangan sampai

guru mengeluh masalah "dapur". Para guru juga paham keterbukaan dalam masalah keuangan ini tidak mungkin sampai "telanjang bulat" yang penting dalam hal ini adalah jangan sampai muncul kesan ada ketertutupan manajemen. Contoh dari ini yang kentara adalah, pembagian honor yang dibuat secara tidak bersama di dalam satu lembar kertas. Kalau dibuat secara bersama maka semua guru dapat melihat secara jelas berapa honor yang diterima guru yang lain. Tanpa bermaksud menuduh dengan adanya keterbukaan manajemen akan mengurangi perasaan curiga satu dengan yang lain.

Ketertutupan informasi tentang pengelolaan keuangan ini, tentunya kontrol dari dalam sekolah sulit diharapkan karena guru dan siswa tidak mengetahui informasi yang lengkap tentang keuangan sekolah. Bagi anggota Komite Sekolah akan lebih sulit lagi dalam menjalankan perannya sebagai pengontrol transparansi. Dengan demikian, kekuasaan birokrasi di sekolah sangat menentukan kontrol yang dilakukan oleh seluruh *stakeholder.*

Untuk mengatasi kendala tersebut di atas, maka transparansi manajemen adalah suatau keharusan dan menjadi alat kontrol pertama dan utama dalam pelaksanaan MBS. Adapun unsur yang terlibat dalam MBS, yaitu kepala sekolah, guru, dinas terkait, orang tua siswa, dan masyarakat mempunyai akses yang sama untuk memperoleh informasi yang benar tentang pengelolaan sumber daya pendidikan, sehingga berbagai penyimpangan dapat dicegah dan target mutu pendidikan (kinerja sekolah) dapat tercapai secara maksimal.

Sebagai tindak lanjut dari hambatan-hambatan di atas, maka upaya yang perlu dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut antara lain:

a). Melakukan sosialisasi secara terjadwal dan berkelanjutan kepada masyarakat. Untuk itu, kepala sekolah berkoordinasi dengan dinas pendidikan agar menjelaskan pentingnya Komite Sekolah hadir sebagai mitra kerja dengan kepala sekolah dalam peran dan fungsinya.

b). Meningkatkan pemahaman pengurus Komite Sekolah terhadap tugas dan perannya dalam berbagai forum seperti seminar atau diskusi tentang Komite Sekolah sehingga mampu menjalankan tugas, punya komitmen untuk bekerja sama meningkatkan mutu pendidikan, kepedulian bidang pendidikan. Kenyataan penelitian menunjukkan bahwa sebagian pengurusnya diambil dari pejabat-pejabat yang mempunyai kesibukan dalam tugas pokoknya sehingga waktu untuk menjalankan tugas Komite Sekolah tidak maksimal. Oleh karena itu, dalam merealisasikan program sekolah, maka Komite Sekolah pada prinsipnya lebih banyak bergantung pada keputusan kepala sekolah. Dengan demikian, diharapkan agar Komite Sekolah harus berasal dari orang-orang yang peduli dan cinta bidang pendidikan, sehingga lebih mudah memberi sumbangan pemikiran untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

c). Komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan tidak sekedar cita-cita tetapi harus direalisasikan. Untuk itu, Komite Sekolah dalam menjalankan tugasnya melakukan

perlu koordinasi, meminta saran dan bantuan pemikiran masyarakat yang mempunyai komitmen, dan peduli dalam pengembangan mutu sekolah sehingga akan bisa dijadikan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

d). Pola rekrutmen pengurus Komite Sekolah harus mengikuti mekanisme demokrasi, bukan berdasarkan penunjukkan oleh kepala sekolah. Dengan demikian, pengurus terpilih dapat menjalankan perannya sebagai wakil orang tua siswa dan masyarakat dalam membantu meningkatkan mutu sekolah.

e). Untuk mengilangkan persepsi kepala sekolah dengan pengurus Komite Sekolah bahwa Komite Sekolah hanya merupakan peralihan dari BP3 perlu adanya pendampingan dan pemikiran para pakar, dewan pendidikan, dinas pendidikan maupun pemerintah daerah tentang hakikat komite bagi kepentingan sekolah sehingga tidak terjadi salah persepsi.

f). Bagi Kepala sekolah sebagai wakil pemerintah harus *legowo* dalam menerima segala perubahan dalam pengelolaan pendidikan di era otonomi ini. Sekolah harus menjamin terjadinya transparansi, akuntabilitas pengelolaan manajemen sekolah, sehingga Komite Sekolah mempunyai akses yang sama dengan warga sekolah dalam mendapatkan informasi tentang program-program sekolah.

E. HUBUNGAN KINERJA KOMITE SEKOLAH TERHADAP PRESTASI MADRASAH

Partisipasi Komite Sekolah sebagai representasi partisipasi masyarakat dalam program MBS sangatlah nyata. Partisipasi tersebut dimainkan secara kolektif lembaga tetapi juga ada dari individu. Peran kolektif terlihat dalam berbagai program sekolah seperti dalam memberi pertimbangan, melakukan pengawasan, mendukung, dan sebagai mediator dengan masyarakat luas. Partisipasi individu terlihat dalam kerja-kerja edukatif kepala keluarga, anggota keluarga atau anak-anak dalam memilih, membiayai, melanjutkan. Partisipasi individu ini bisa dilihat dari adanya pengajian di rumah untuk anak-anaknya, membimbing serta memberi fasilitas belajar pada anak-anaknya.

Partisipasi ini diwariskan melalui pewarisan tradisi agama yang kuat sejak agama Islam datang ke Indonesia. Pewarisan tradisi ini diintegrasikan menjadi bagian hidup masyarakat. Hal ini tampak dalam beberapa hal yang menjadi elemen pembangungan pendidikan Islam. Elemen itu adalah pendidikan keluarga, materi dan orientasi pendidikan, pilihan lembaga pendidikan juga dalam kegiatan-kegiatan sosial.

Pendidikan tidak bisa dilepaskan dari pendidikan dan pewarisan tradisi serta keyakinan terhadap anak-anak. Anak sebagai amanah harus dididik agar kelak menjadi manusia yang bertaqwa dan selamat di dunia dan di akhirat. Ini adalah implementasi dari nilai dan keyakinan masyarakat.

Masyarakat senantiasa khawatir anak-anak yang tidak berakhlak, tidak bertaqwa, sehingga tidak menguasai nilai-nilai luhur dan budi pekerti yang baik berdasarkan pada nilai-nilai agama Islam. Hal ini menjadi motivasi dalam merencanakan dan membuat pilihan materi pendidikan anak-anak.

Pewarisan nilai dan keyakinan ini juga menjadi bahan pertimbangan utama orang tua dalam memilih jenis dan corak lembaga pendidikan pendidikan untuk anak-anak mereka. Partisipasi seperti di ini lahir dan tumbuh jauh sebelum Komite Sekolah terbentuk dan bahkan jauh sebelum pemerintah menangani persoalan pendidikan di Indonesia. Sebagaimana dijelaskan di depan partisipasi masyarakat muslim Kota Yogyakarta dalam pendidikan atau perguruan keagamaan seperti Muhammadiyah sangat signifikan dan dominan. Sepanjang sejarah pendidikan di Indonesia masyarakat muslim dalam skala yang besar bukan hanya berperanserta-artinya ikut ambil bagian- tetapi bahkan mengambil posisi terdepan dalam pendirian, pengembangan dan pemberdayaan pendidikan Islam.

Paparan partisipasi Komite Sekolah di depan, tampak bahwa kontribusi yang diberikan oleh adanya prakarsa yang dibangun dan dilestarikan oleh masyarakat Muslim dalam pendidikan sangat besar. Pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan bukan berarti pemerintah ingin mengalihkan tanggung jawab pendidikan, tetapi lebih pada upaya peningkatan mutu pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan dengan pendekatan MBS telah membuka suasana baru dalam pengelolaan

pendidikan. Hal ini sangat dirasakan oleh warga sekolah dan *stakeholder* serta sangat sesuai dengan ritme kehidupan masyarakat. Akan tetapi prakarsa tersebut tidak bisa berdiri sendiri tanpa bantuan dan kerjasama dengan pihak lain mengingat hambatan, kelemahan dan tantangan yang dihadapi cukup beragam.

Kemauan, pemikiran, ide, gagasan dari individu-individu yang diwadahi oleh lembaga Komite Sekolah telah membawa semangat perubahan dan menjadikan madrasah tidak saja bertahan hidup tetapi menjadi lembaga pendidikan yang favorit. Di sela-sela keharusan bekerja memenuhi kebutuhan hidup, bergulat dengan masalah sosial, ekonomi dan politik mereka tetap meluangkan waktu, tenaga dan kehendak untuk kemajuan dan keberlangsungan pendidikan.

Dalam menghadapi hambatan Komite Sekolah memilih tindakan yang cukup rasional. Komite Sekolah telah melakukan antisipasi bukan sekedar tingkat wacana tetapi sudah pada kerjasama secara intensif. Ini sejalan dengan semakin banyaknya ulasan, komentar, saran, kritik yang dimuat dalam berbagai media baik cetak maupun eletronik, yang berkaitan langsung dengan manajemen pengelolaan pendidikan di Indonesia.

Upaya yang dilakukan oleh Komite Sekolah ini merupakan sebuah upaya survival pendidikan. Aspek ajaran Islam telah mendasari filsafat hidup dan peran penting dari Komite Sekolah. Upaya *survival* ini dapat dilihat dari jalinan kerjasama Komite Sekolah dengan pihak-pihak yang peduli dengan pendidikan Islam.

Temuan-temuan penting tentang partisipasi Komite Sekolah sebagaimana dipaparkan di depan ada baiknya dijelaskan duduk persoalannya sehingga bisa memberi kontribusi yang besar dan mampu menjaga kelestarian dan berkelanjutan pendidikan. Selain itu dengan mengetahui secara lebih jauh anatomi dari prakarsa tersebut diterapkan nantinya lahir sebuah pendekatan yang cocok dan bisa diterima dalam membina hubungan sekolah dengan masyarakat.

Partisipasi Komite Sekolah memberi gambaran umum dari parkarsa masyarakat bisa dibagi menjadi dua kelompok besar. Kelompok itu adalah piranti atau media dan pelaku. Tercangkup dalam piranti itu adalah perangkat keras, perangkat lunak dan energi untuk menggerakkan sistem itu sendiri. Perangkat keras (*hardware*) ini berupa lembaga Komite Sekolah. Sedangkan yang tergolong sebagai pelaku adalah anggota/pengurus Komite Sekolah yang terpilih yang memiliki pemikiran, gagasan, motivasi dalam melakukan perannya dalam memberi pertimbangan, mendukung, mengontrol, dan mediator sebagai upaya dalam mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan.

Sedangkan aktivitas anggota Komite Sekolah dalam mengembangkan dan memajukan lembaga pendidikan itu berdasarkan piranti lunak (*software*) yaitu pemikiran, keyakinan, nilai tujuan hidup dan kesadaran akan kebutuhan masyarakat yang selalu berkembang. Aktivitas anggota Komite Sekolah ini menggunakan lembaga sebagai legitimasi dari pemikiran dan operasionalnya.

Hubungan antara piranti keras (*hardware*) dengan partisipasi Komite Sekolah yang dijiwai piranti lunak (*software*)

ini adalah bahwa badan Komite Sekolah berfungsi sebagai media dan wahana bagi masyarakat untuk berkiprah, akhirnya membentuk semacam sistem di mana dari sistem itulah prakarsa masyarakat dalam pendidikan menemukan bentuk dan kelestariannya.

Seberapa kualitas dan kuantitas partisipasi Komite Sekolah telah menghasilkan beberapa *output*. *Output* itu adalah terwariskan nilai, keyakinan, serta tujuan hidup ke dalam generasi-generasi berikutnya melalui kegiatan pendidikan di sekolah. Partisipasi Komite Sekolah bisa terus berkelanjutan ini sejalan dengan energi yang menggerakkannya. *Output* lainnya adalah lahir dan tumbuhya kader-kader pendidikan yang siap berinovasi, berkreasi dalam mengembangkan peran-peran baru sehingga lembaga pendidikan Islam bisa lebih maju seperti yang terlihat sekarang.

Bentuk nyata dari adanya pengembangan pendidikan yang lebih maju adalah timbulnya kesadaran bergabungnya berbagai unsur masyarakat dalam Komite Sekolah yang merupakan wahana dan media untuk beraktualisasi diri, memperjuangkan kepentingan dan yang lebih penting adalah kehidupan sosial yang berdasarkan idiologinya. Secara organisasi, juga telah muncul kesadaran untuk menentukan arah dari kehidupan organisasi.

Pertanyaannya! bagaimana hubungan partisipasi Komite Sekolah dengan Tingkat Prestasi Sekolah? Sekolah berprestasi adalah suatu kondisi yang tidak hanya mampu menyelenggarakan pendidikan secara terus menerus. Sekolah berprestasi adalah sekolah yang menghendaki

keunggulan, baik unggul dalam memperoleh *input* pendidikan berkualitas maupun unggul dalam proses pendidikan yang dijalankan dan *output* dan *outcame* yang dihasilkan. Ternyata kondisi tersebut sebagaimana dipaparkan di depan sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal sekolah, yaitu masyarakat.

Pelibatan masyarakat dan atau orang tua siswa dalam serangkaian program pendidikan sekolah, diidentifikasi sebagai ciri suatu sekolah dikatakan unggul (sebagai penyebutan lain dari sekolah berprestasi). Senada dengan ini, pelibatan masyarakat atau orang tua sebagai salah satu karakteristik sekolah unggul, secara tradisional pelibatan orang tua itu adalah dalam rangka "mengulurkan tangan" bagi pemecahan masalah.

Berdasarkan hal-hal yang menjadi dasar lahirnya partisipasi sebagaimana dijelaskan di depan (baca dasar pemikiran), dapat disimpulkan bahwa kualitas kinerja sekolah yang ditunjukkan dalam keberhasilannya mencapai prestasi unggul, sangat ditentukan pula oleh intensitas partisipasi masyarakatnya. Adapun diperolehnya partisipasi masyarakat (*stakeholder*) sekolah dalam konteks MBS sangat ditentukan oleh kinerja Komite Sekolah sebagai mediator sekaligus representasi masyarakat itu sendiri.

Di bagian depan telah dikemukakan bahwa tujuan pembentukan Komite Sekolah adalah adanya peningkatan prestasi sekolah. Asumsi yang muncul kemudian ada hubungan antara kinerja Komite Sekolah dengan prestasi sekolah, sehingga keberhasilan Komite Sekolah dalam melakukan perannya secara optimal akan meningkatkan

partisipasi masyarakat secara umum. Sedangkan tingginya partisipasi masyarakat akan menjadi faktor dominan dalam meningkatkan motivasi sekolah untuk melakukan program pendidikan apa saja demi memperoleh hasil dan proses pendidikan optimal.

Dengan menggabungkan antara seluruh hasil analisis di bagian depan dengan skema pemikiran beserta asumsi-asumsinya, dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat kinerja Komite Sekolah akan memberikan kontribusi positif terhadap prestasi sekolah. Berdasarkan ini pula rekomendasi umum yang patut dikemukakn adalah masih perlu meningkatkan program pemberdayaan sekolah dalam pengelolaan program pendidikan dalam aspek transparansi, akuntabilitas, dan demokratisasi pengelolaan pendidikan khususnya dalam memberdayakan kinerja Komite Sekolah.

Kesimpulan tersebut, baru sebatas menunjukkan adanya hubungan teoritik, kesimpulan ini sama sekali tidak dapat menjelaskan pertanyaan: apakah prestasi riil yang dimiliki MI di Magetan saat ini merupakan hasil (baik langsung ataupun tidak langsung) dari kinerja Komite Sekolah? atau bahkan belum merupakan andil dari kinerja gabungan antara Komite Sekolah dengan pihak sekolah? dan kemungkinan besar masih hasil kinerja sekolah sendiri?. Pertanyaan-pertanyaan tersebut tidak mungkin selurunya terjawab dalam hasil penelitian ini, karena memang bukan menjadi permasalahan dari penelitian. Tetapi data empiris di lapangan menjelaskan bahwa profil dan kinerja Komite Sekolah belum sesuai dengan yang dikehendaki pemerintah.

Dari seluruh analisis terhadap data-data yang telah diuraikan di atas, yang terpenting bukan terbuktinya asumsi-asumsi di atas, lebih penting dari itu adalah menemukan cara efektif dalam meningkatkan kinerja Komite Sekolah sehingga teroptimalkan peran dan fungsinya dalam mengawal kinerja sekolah sehingga menjadi sekolah yang memiliki akuntabilitas tinggi dalam mengelola program-program kependidikan sesuai aspirasi yang berkembang di masyarakat.

Bagaimanapun keberadaan Komite Sekolah bukanlah satu-satunya solusi dalam memecahkan problematika pendidikan nasional yang multidimensional dan kompleks. Kahadiran Komite Sekolah tidak ibarat obat mujarab yang dapat mengusir segala jenis virus, bakteri dan penyakit. Namun, dalam mewujudkan cita-cita pendidikan nasional yang memiliki *competitiveness* di tingkat global juga jati diri bangsa *kedirian,* kehadirannya turut menyumbang bagi proses transparansi, akuntabilitas dan demokratisasi sebagai prasyarat mutlak bagi proses pencapaian cita-cita pendidikan nasional tersebut. Pemberdayaan tidak dapat dilakukan seringan membalik telapak tangan, mengingat perubahan yang hakiki terletak pada mentalitas, paradigma pandang (*mindset*) dan atau budaya masyarakat.

Partisipasi optimal masyarakat yang dikehendaki bagi peningkatan pendidikan, tentu tidak terwujud oleh kebijakan yang setengah-setengah. Ia juga membutuhkan partisipasi optimal dalam banyak aspek dan dari seluruh pihak. Sebab pendidikan bermutu untuk seluruh anak bangsa, hanya mungkin berlangsung oleh dan dari kinerja bermutu seluruh anak bangsa.

BAB VI

KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN SUPERVISI PENDIDIKAN ISLAM DALAM MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH

A. KONSEP KEPEMIMPINAN

Kajian tentang konsep kepemimpinan jauh hari sudah dilakukan oleh para ahli manajemen. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan dan meyakinkan bawahan atau staf agar secara suka rela melakukan aktivitas kerjasama mencapai tujuan. Oleh karena itu, salah satu syarat keberhasilan sekolah/madrasah yang menerapkan format kerja MBS adalah kemampuan

kepemimpinan kepala sekolah.[1] Apakah kemimpinan itu? Kemimpinan merupakan sebuah fenomena universal. Siapapun yang menjalankan tugas-tugas kepemimpinan, ketika dalam tugas itu dia berinteraksi dengan dan mempengaruhi orang lain. Bahkan dalam kapasitas pribadipun, di dalam tubuh manusia itu ada kapasitas atau potensi pengendali yang pada intinya memfasilitasi seseorang untuk memimpin dirinya sendiri.

Banyak Definisi mengenai kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, tergantung pada perspektif yang digunakan. Kepemimpinan dapat didefinisikan berdasarkan penerapannya pada bidang militer, olahraga, bisnis, pendidikan, industri dan bidang-bidang lainnya. Ordway Tead memberikan rumusan *"Leadership is the activity influencing people to cooperate some good which they come to find desirable"*. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan.[2]

Secara sederhana, apabila berkumpul tiga orang atau lebih kemudian salah seorang di antara mereka "mengajak" teman-temannya untuk melakukan sesuatu (Apakah: nonton film, berman sepek bola, dan lain-lain). Pada pengertian yang sederhana orang tersebut telah melakukan "kegiatan memimpin", karena ada unsur "mengajak" dan mengkoordinasi, ada teman dan ada

---

1. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 204.
2. Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi,* (Yogyakarta: Andi, 2003), 196

kegiatan dan sasarannya. Kepemimpinan menurut SK Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 27/KEP/1972 adalah kegiatan menyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam pekerjaan.[3]

Apabila kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga mereka mengikuti kehendaknya, maka seseorang itu dapat disebut mempunyai pengaruh terhadap oarang lain. Pengaruh itu dinamakan kekuasaan atau wewenang. Istilah kekuasaan dalam hal ini merujuk pada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang atau pihak lain, sedangkan wewenang merupakan kekuasaan seseorang atau sekelompok orang yang mendapat dukungan atau pengakuan dari masyarakat. Dalam hubungan dengan kepemimpinan, Kartini Kartono (1982) mengatakan bahwa kepemimpinan harus dikaitkan dengan tiga hal penting yaitu kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan.[4]

Menurut Terry, keberadaan kepemimpinan dalam manajemen merupakan suatu yang alami dalam usaha mencapai tujuan organisasi.[5] Beberapa dari anggota kelompok akan memimpin dan sebagian besar yang lain akan mengikuti. Kondisi ini didasarkanpada kenyataan, bahwa kebanyakan bawahan/staf menginginkan adanya orang lain yang menentukan, mengarahkan, memotivasi,

---

3. Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan,* 250.
4. Lihat Sartono Kartodirdjo, *Pemikiran dan Perkembangan Historiografi Indonesia: Suatu Alternatif*, (Jakarta; PT. Gramedia, 1982).
5. George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen,* terj. J. Smith D. F.M. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 152

membimbing dan mengawasi berbagai aktivitas yang mereka kerjakan. Oleh karena itu sukses dan tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dalam organisasi tersebut.[6]

Akan tetapi, dalam merumuskan batasan atau definisi kepemimpinan ternyata bukan merupakan hal yang mudah dan banyak definisi yang dikemukakan para ahli tentang kepemimpinan yang tentu saja menurut sudut pandangnya masing-masing. Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:

1. Koontz & O'donnel, mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses *mempengaruhi* sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
2. Wexley & Yuki (1977), kepemimpinan mengandung arti *mempengaruhi* orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau merubah tingkah laku mereka.
3. Georger R. Terry, kepemimpinan adalah kegiatan *mempengaruhi* orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.

---

6. Senada dengan hal tersebut, Moedjiarto menyatakan bahwa pemimpin dalam organisasi ibarat seorang empu pada bidang perkerisan. Empu yang baik tentu sangat memahami perbedaan antara keris yang bermutu tinggi dan keris yang bermutu rendah. Bahkan seorang empu juga mampu untuk membuat keris sakti bermutu tinggi dengan "luk" atau lekuk-lekuk yang berseni tinggi. Lihat Moedjiarto, *Sekolah Unggul Metodologi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan* (t.t.: Duta Graha Pustaka, 2002), 79.

4. Pendapat lain, kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara *mempengaruhi* orang atau sekelompok orang.

Dari keempat definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa sudut pandang yang dilihat oleh para ahli tersebut adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Sebagai ilustrasi, *leader* diibaratkan sebagai supir bus yang menentukan arah ke mana bus hendak dibawa. Agar perjalanan bus selamat sampai tujuan seorang supir (*leader*) harus memiliki pandangan jauh ke depan (visi).[7]

Banyaknya definisi mengenai kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar dikarenakan sudut pandang yang berbeda, tergantung pada perspektif yang digunakan. Kepemimpinan dapat didefinisikan berdasarkan penerapannya pada bidang militer, olahraga, bisnis, pendidikan, industri dan bidang-bidang lainnya. Ordway Tead memberikan rumusan *"Leadership is the activity influencing people to cooperate some good which they come to find desirable"*. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan.[8] Sarros dan Butchatsky (1996), "*leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good"*. Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat

7. lihat Kouzes Posner, *Leadership The Challange,* terj. Revyani Sjahrial, (Jakarta: Erlangga, 2004).
8. Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi,* 196

didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Demikian juga, Slamet santosa mendefinisikan kepemimpinan sebagai "usaha untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka bersedia menyumbangkan kemampuannya lebih banyak dalam mencapai tujuan kelompok yang telah disepakati".[9] Menurut Ngalim Purwanto "Kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui *"human relations*" dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan membanting tulang memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi".[10]

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain: *Pertama*: kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers)*. Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga. *Kedua***:** seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or herpower*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

---

9. Slamet Santosa, *Dinamika Kelompok,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 44
10. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta: Mutiara Sumber Bening Kecerdasan, 1993), 26.

Sementara itu berdasarkan Undang-Undang RI No. 20 Th 2003, pendidikan bermakna usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memilki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara. Dus, kepemimpinan dalam pendidikan dapat dimaknai suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan. Secara sederhana kepemimpinan pendidikan dapat diartikan adalah pihak-pihak yang menentukan tercapainya tujuan pendidikan sebagaimana diamanatkan undang-undang.

Dari beberapa definisi di atas, ada beberapa unsur pokok yang mendasari atau sudut pandang dan sifat-sifat dasar yang ada dalam merumuskan definisi kepemimpinan, yaitu:

a. Unsur-Unsur Yang Mendasari

Unsur-unsur yang mendasai kepemimpinan dari definisi-definis yang dikemukakan di atas, adalah: 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain kelompok/bawahan. 2) Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok. 3) Adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Sifat Dasar Kepemimpinan

Sifat-sifat yang mendasari kepemimpinan adalah kecakapan memimpin. Paling tidak, dapat dikatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsur kecakapan pokok, yaitu: 1) Kecakapan memahami individual, artinya mengetahui bahwa setiap manusia mempunyai daya motivasi yang berbeda pada berbagai saat dan keadaan yang berlainan. 2) Kemampuan untuk menggugah semangat dan memberi inspirasi. 3) Kemampuan untuk melakukan tindakan dalam suatu cara yang dapat mengembangkan suasana (iklim) yang mampu memenuhi dan sekaligus menimbulkan dan mengendalikan motivasi-motivasi. Pendapat lain, menyatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsur pokok yang mendasarinya, yaitu: 1) Seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan persepsi sosial (*sosial perception*). 2) Kemampuan berpikir abstrak (*abilitiy in abstrakct thinking*). 3) Memiliki kestabilan emosi (*emosional stability*).

Menurut Kouzes Posner[11] agar suatu kepemimpinan bersifat dinamis, maka seorang pemimpin harus mempraktekkan hal-hal sebagai berikut: 1) Mencontohkan caranya, gelar pemimpin hanyalah pemberian, tetapi perilaku yang membuta pemimpin mendapat penghargaan. 2) Menginspirasikan visi bersama, pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat sesuatu terjadi, untuk mengubah cara-cara lama untuk menciptakan

11. Kouzes Posner, *Leadership The Challange,* 14-16.

sesuatu yang belum pernah diciptakan oleh orang lain. 3) Menantang proses, pemimpin selalu akan berusaha, karena tidak ada yang duduk diam menunggu nasib terseyum pada mereka. Pemimpin adalah pionir, yakni orang yang bersedia melangkah ke dalam situasi yang tidak diteketahui, mencari peluang untuk melakukan inovasi, tumbuh, dan melakukan perbaikan. 4) Memungkinkan orang lain bertindak, mimpi-mimpi indah tidak akan pernah menjadi realita yang signifikan apabila hanya melalui tindakan satu orang saja. Kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan secara bersama-sama dalam tim dengan selalu memupuk kolaborasi dan membangun kepercayaan. Apabila seorang pemimpin membuat orang merasa kuat dan mampu –dimana mereka dapat berbuta lebih dari apa yang selama ini ini mereka pikirkan- mereka akan memberikan yang terbaik bahkan melebihi ekspektasi mereka sendiri. 5) Menyemangati jiwa, jalan mendaki ke puncak itu panjang dan terjal, orang menjadi letih, frustasi, patah semangat, dan tergoda untuk menyerah. Maka pemimpin harus berusaha kepada yang dipimpinnya untuk terus melangkah dan seorang pemimpin harus tahu bagaimana caranya menghubungkan antara penghargan dan kinerja.

Dari definisi-definisi di atas, paling tidak dapat ditarik kesimpulan yang sama, yaitu masalah kepemimpinan adalah masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi. Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam

menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mempu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang posetif dalam usaha mencapai tujuan.

Dari seluruh definisi kepemimpinan di di atas, dapat dikelompokkan dalam empat pendekatan, yaitu: a) pendekatan pengaruh kewibawaan (*power infuence approach*), b) pendekatan sifat (*trait approach*), c) pendekatan perilaku (*behavior approach*), c) pendekatan situasional (*situational approach*).[12]

Para ahli teori kepemimpinan telah mengemukakan beberapa teori tentang timbulnya seorang Pemimpin. Dalam hal ini terdapat 3 (tiga) teori yang menonjol yaitu a) teori genetis, b) teori sosial, dan c) teori ekologis.

a. Teori Genetik (*Leaders are born and not made*)

   Penganut teori ini berpendapat bahwa, "pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk" (*Leaders are born and not made*). Pandangan terori ini bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin karena "keturunan" atau ia telah dilahirkan dengan "membawa bakat" kepemimpinan. Teori keturunan ini, dapat saja terjadi, karena seseorang dilahirkan telah "memiliki potensi" termasuk "memiliki potensi atau bakat" untuk memimpin dan inilah yang disebut dengan faktor

12. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), 19.

"dasar". Dalam realitas, teori keturunan ini biasanya dapat terjadi di kalangan bangsawan atau keturunan raja-raja, karena orang tuanya menjadi raja maka seorang anak yang lahir dalam keturunan tersebut akan diangkan menjadi raja.

b. Teori Sosial

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang yang menjadi pemimpin dibentuk dan bukan dilahirkan (*Leaders are made and not born*). Penganut teori berkeyakinan bahwa semua orang itu sama dan mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin. Tiap orang mempunyai potensi atau bakat untuk menjadi pemimpin, hanya saja paktor lingkungan atau faktor pendukung yang mengakibatkan potensi tersebut teraktualkan atau tersalurkan dengan baik dan inilah yang disebut dengan faktor "ajar" atau "latihan".

Pandangan penganut teori ini bahwa, setiap orang dapat dididik, diajar, dan dilatih untuk menjadi pemimpin. Intinya, bahwa setiap orang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin, meskipun dia bukan merupakan atau berasal dari keturunan dari seorang pemimpin atau seorang raja, asalkan dapat dididik, diajar dan dilatih untuk menjadi pemimpin.

c. Teori Ekologik

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin yang baik "manakala dilahirkan" telah memiliki bakat kepemimpinan. Kemudian bakat tersebut dikembangkan melalui

pendidikan, latihan, dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang telah dimiliki.

Jadi, inti dari teori ini yaitu seseorang yang akan menjadi pemimpin merupakan perpaduan antara faktor keturunan, bakat dan lungkungan yaitu faktor pendidikan, latihan dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan bakat tersebut dapat teraktualisasikan dengan baik.

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat yaitu Teori Kontigensi atau Teori Tiga Dimensi**.** Penganut teori ini berpendapat bahwa, ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: 1) Bakat kepemimpinan yang dimilikinya. 2) Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah diperolehnya, dan 3) Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.

Teori ini disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian, motivasi dan minat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin. Berdasarkan konsep, sikap dan cara-cara pemimpin tesebut melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dapat klasifikasikan ke dalam empat tipe, yaitu: tipe otoriter, tipe lassez-faire, tipe demokratis dan tipe pseudo demokrasi.[13]

---

13. Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan,* (Bandung: Alfabeta. 2012), 127.

Menurut Ordway Tead, bahwa timbulnya seorang pemimpin, karana: 1) Membentuk diri sendiri (*self constituded leader, self mademan, born leader*), 2) Dipilih oleh golongan, artinya ia menjadi pemimpin karena jasa-jasanya, karena kecakapannya, keberaniannya dan sebagainya terhadap organisasi. 3) Ditunjuk dari atas, artinya ia menjadi pemimpin karena dipercaya dan disetujui oleh pihak atasannya.[14]

B. KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

Dalam pandangan Islam kepemimpinan tidak jauh berbeda dengan model kepemimpinan pada umumnya, karena prinsip-prinsip dan sistem-sistem yang digunakan terdapat beberapa kesamaan. Kepemimpinan dalam Islam pertama kali dicontohkan oleh Rasulullah SAW, kepemimpinan Rasulullah tidak bisa dipisahkan dengan fungsi kehadirannya sebagai pemimpin spiritual dan masyarakat. Prinsip dasar kepemimpinan beliau adalah keteladanan. Dalam kepemimpinannya mengutamakan uswatun hasanah pemberian contoh kepada para sahabatnya yang dipimpin.

Imamah atau kepemimpinan Islam adalah konsep yang tercantum dalam al-Qur'an dan as-Sunnah, yang meliputi kehidupan manusia dari pribadi, berdua, keluarga bahkan sampai umat manusia atau kelompok. Konsep ini mencakup baik cara-cara memimpin maupun dipimpin demi

14. Imam Mujiono ,*Kepemimpinan dan Keorganisasian,* (Yogyakarta, UII Press, 2002), 18.

terlaksananya ajaran Islam untuk menjamin kehidupan yang lebih baik di dunia dan akhirat sebagai tujuannya.

Kepemimpinan Islam, sudah merupakan fitrah bagian setiap manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan yang Islami. Manusia di amanahi Allah untuk menjadi *khalifah* Allah (wakil Allah) di muka bumi[15] yang bertugas merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta. Sekaligus sebagai *abdullah* (hamba Allah) yang senantiasa patuh dan terpanggil untuk mengabdikan segenap dedikasinya di jalan Allah. Sabda Rasulullah "setiap kamu adalah pemimpim dan tiap-tiap pemimpin dimintai pertanggungjawabannya (responsibelitiy-nya)". Manusia yang diberi amanah dapat memelihara amanah tersebut dan Allah telah melengkapi manusia dengan kemampuan konsepsional atau potensi (fitrah) serta kehendak bebas untuk menggunakan dan memaksimal potensi yang dimilikinya. Ibnu Khaldum dalam Ali Abd Ar Raziq menjelaskan bahwa *khalifah* adalah memerintah rakyat sesuai dengan *syara`*, demi kebaikan akhirat mereka dan juga kebaikan dunia yang kembali kepada kepentingan akhirat, sebab menurut *syara`* persoalan-persoalan dunia semuanya kembali kepada kepentingan akhirat.[16]

Konsep *amanah* yang diberikan kepada manusia sebagai *khalifal fil ardli* menempati posisi senteral dalam kepemimpinan Islam. Logislah bila konsep amanah kekhalifahan yang diberikan kepada manusia menuntut

15. Q.S: al-Baqarah, 30.
16. Ali Abd ar-Raziq, *Islam Dasar-Dasar Pemerintahan; Kajian Khilafah dan Pemerintahan dalam Islam,* (Yogyakarta: Jendela, 2002), 4.

terjalinannya hubungan atau interaksi yang sebaik-baiknya antara manusia dengan pemberi amanah (Allah), yaitu: 1) mengerjakan semua perintah Allah, 2) menjauhi semua larangan-Nya, 3) ridha (*ikhlas*) menerima semua hukum-hukum atau ketentuan-Nya. Selain hubungan dengan pemberi amanah (Allah), juga membangun hubungan baik dengan sesama manusia serta lingkungan yang diamanahkan kepadanya.[17] Tuntutannya, diperlukan kemampuan memimpin atau mengatur hubungan vertikal manusia dengan Sang Pemberi (Allah) amanah dan interaksi horizontal dengan sesamanya.

Jika kita memperhatikan teori-teori tentang fungsi dan peran seorang pemimpin yang digagas dan dilontarkan oleh pemikir-pemikir dari dunia Barat, maka kita akan hanya menemukan bahwa aspek kepemimpinan itu sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas maupun kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi secara horizontal semata. Konsep Islam, kepemimpinan sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi baik secara horizontal maupun vertikal. Kemudian, dalam teori-teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencana dan pengambil keputusan (*planning and decision maker*), pengorganisasian (*organization*), kepemimpinan dan motivasi (*leading and motivation*), pengawasan (*controlling*).[18]

---

17. Q.S.Ali Imran:112.
18. Aunur Rohim Fakih, dk., *Kepemimpinan Islam,* (Yogyakarta: UII Press, 2001), 3-4.

Uraian di atas, dapat ditegaskan bahwa, kepemimpinan Islam adalah suatu proses atau kemampuan orang lain untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain, serta ada usaha kerja sama sesuai dengan al-Qur'an dan Hadis untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dengan demikian definisi kepemimpinan Islam bukan sekedar kemampuan individu untuk mempengaruhi seseorang agar bersedia melakukan aktivitas. Tetapi lebih dari itu, kemampuan tersebut diiringi dengan karakteristik individu tersebut yang dekat dengan prinsip-prinsip Islam, sehingga kewenangan yang dimilikinya mempunyai efek kepengikutan dari bawahan/staf. Islam tidak menuntut kepatuhan/kepengikutan kepada individu yang memimpin yang tidak memegang prinsip-prinsip Islam. Oleh karena itu, kemampuan kepemimpinan tanpa kewenangan kepemimpinan tidak akan dapat mencapai tujuan kepemimpinan.

Secara eksplisit keberadaan kepemimpinan ini dilegitimasi dalam al-Qur'an sebagai seseorang yang mempunyai kedudukan kepatuhan (taat) setelah Allah dan Rasul-Nya.[19] Kepatuhan tersebut menyangkut berbagai hal yang menjadi kebijakannya, baik suka maupun tidak suka. Hanya saja kepatuhan tersebut dibatasi kepada sejauh mana kebijakannya tidak bertentangan dengan koridor yang telah ditentukan Allah dan Rasul-Nya.

Kepemimpinan Islam dipandang sebagai sesuatu yang bukan diinginkan secara pribadi, tetapi lebih

19. QS. al-Nisâ': 58

dipandang sebagai kebutuhan tatanan sosial. Al-Qur'an telah menjelaskan bahwa definisi kepemimpinan sebagai bukan sesuatu yang sembarang atau sekedar senda gurau, tetapi lebih sebagai kewenangan yang dilaksanakan oleh pribadi yang amat dekat dengan prinsip-prinsip yang digariskan al-Qur'an dan al-Sunnah.

Dalam Islam, kepemimpinan sering dikenal dengan perkataan *khalifah* yang bermakna "wakil".[20] Mustafa al-Maraghi, mengatakan khalifat adalah wakil Tuhan di muka bumi (*khalifah fil ardli*). Rasyid Ridla al-Manar, menyatakan *khalifah* adalah sosok manusia yang dibekali kelebihan akal, pikiran dan pengetahuan untuk mengatur. Istilah atau perkataan *khalifah* ini, mulai popular digunakan setelah Rasulullah saw wafat. Dalam istilah yang lain, kepemimpinan juga terkandung dalam pengertian "Imam", yang berarti pemuka agam dan pemimpin spritual yang diteladani dan dilaksanakan fatwanya. Ada juga istilah "*amir*", pemimpin yang memiliki kekuasaan dan kewenangan untuk mengatur masyarakat. Dikenal pula istilah *"ulil amir"* (jamaknya *umara*) yang disebutkan dalam surat al-Nisa ayat 59 yang bermakna penguasa, pemerintah, ulama, cendekiawan, pemimpin atau tokoh masyarakat yang menjadi tumpuan umat. Dikenal pula istilah wali yang disebutkan dalam surat al-Maidah ayat 55. Dalam hadis Nabi dikenal istilah *ra'in* yang juga diartikan pengelolaan dan pemimpin. Istilah-istilah tersebut, memberi pengertian bahwa kepemimpinan adalah kegiatan menuntun,

20. Q.S: Al Baqoroh. 30.

memandu dan menunjukkan jalan menuju tujuan yang diridhai Allah.

Istilah *khalifah* dan *"amir"* dalam kontek bahasa Indonesia disebut pemimpin yang selalu berkonotasi pemimpin formal. Apabila, kita merujuk dan mencermati firman Allah swt dalam surat al-Baqarah ayat 30, yang artinya: *"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku akan menciptakan khalifah di bumi. "Meraka bertanya [keheranan], Mengapa Engkau akan menciptakan makhluk yang akan selalu menimbulkan kerusakan dan pertimpahan darah, sementara kami senantiasa bertasbih memuji dan menyucikan Engkau?" Allah berfirman, "Aku Maha Tahu segala hal yang tidak kemau ketahui". D*alam pengertian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islam secara mutlak bersumber dari Allah swt yang telah menjadikan manusia sebagai *khalifah fil ardli. Maka* dalam kaitan ini, dimensi kontrol tidak terbatas pada interaksi antara yang memimpin (*umara*) dengan yang dipimpin (*umat*), tetapi baik pemimpin maupun rakyat (*umat*) yang dipimpin harus sama-sama mempertanggungjawabkan amanah yang diembannya sebagai seorang khalifah Allah swt, secara *komprehensif*.[21]

Dalam sejarah kehidupan manusia sangat banyak pengalaman kepemimpinan yang dapat dipelajarinya. Dalam Hadis Nabi, "*setiap kamu adalah pemimpin"* dan terlihat dalam pengalaman sehari-hari manusia telah melakukan unsur-unsur kepemimpinan seperti "mempengaruhi,

21. Aunur Rohim Fakih, dk., *Kepemimpinan Islam,* 4-5.

mengajak, memotivasi dan mengkoordinasi" sesama mereka. Pengalaman itu perlu dianalisis untuk mendapatkan pelajaran yang berharga dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif. "Untuk memahami kepemimpinan secara empiris, perlu dipahami terlebih dahulu tinjauan segi *terminolgi*-nya. Sacara *etomologi* (asal kata) menurut kamus besar Bahasa Indonesia, berasal dari kata "pimpin" dengan mendapat awalan "me" yang berarti menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing. Perkataan lain yang disamakan artinya yaitu mengetuai, mengepalai, memandu dan melatih dan dalam bentuk kegiatan, maka si pelaku disebut "pemimpin". Maka dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang memimpin, mengetuai atau mengepalai. Kemudian berkembang pula istilah "kepemimpinan" (dengan tambahan awalan ke) yang menunjukkan pada aspek kepemimpinan".

Memperhatikan kompleksitas masalah pendidikan yang berkembang sekarang ini, maka urgen dimunculkan dan diimplementasikan gagasan kepemimpinan pendidikan spiritual. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawah demensi keduniaawian kepada dimensi spiritual (ke*ilahi*an). Allah adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mempengaruhi, melayani dan menggerakkan hati nurani hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan. Karena itu kepemimpinan spiritual disebut juga kepemimpinan yang berdasarkan nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai

religius.[22] Mereka melakukan pekerjaan dengan cara yang memuaskan hati lewat pemberdayaan, memulihkan dan menguntungkan siapa saja yang berhubungan dengannya. Mereka tidak hanya mampu menghadirkan uang, tetapi juga hati dan jiwa mereka dalam bekerja. Mereka terlibat sepenuhnya (*involve*) dalam aktivitas organisasi (bisnis atau lembaga pendidikan) yang dipimpinnya sebagai bentuk komitmennya yang paling dalam yaitu komitmen spiritualis.

Kepemimpinan ini menurut Abdul Rohman dalam Gay Hendricks & Kate Ludeman didasarkan asumsi bahwa dalam diri manusia terdapat tiga jenis kecerdasan yaitu kecerdasan inteletual (*intellectual quotient/IQ*), kecerdasan emosional (*emostional quotient/EQ*), dan kecerdasan spiritual (*spiritual quotient/SQ*), maka menurut Zohar dan Marshal, SQ merupakan fundasi yang diperlukan bagi keefektifan dua kecerdasan yang lain, "*SQ is the necessary foundation for the functioning of both IQ and EQ. It is our ultimate intelligence*".[23]

Penggunaan *School Based Management* (Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah) oleh Pemerintah Indonesia dalam kerangka meminimalisasi sentralisme pendidikan mempunyai implikasi yang signifikan bagi otonomi sekolah. Hal itu berarti sekolah diberikan keleluasaan untuk mendayagunakan sumber daya yang ada secara efektif. Oleh

---

22. Gay Hendricks & Kate Ludeman, *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries With Their Feet on The Ground,* (New York: Bantam Book, 1996), 27-28
23. Danah Zohar & Ian Marhall, *SQ: Spiritual Intelligence, The Ultimate Intelligence* (London: Bloomsbury, 2000), 3-4.

karena implikasi itu maka sekali lagi peran kepala sekolah sebagai pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengelola manusia-manusia yang ada dalam organisasi sekolah, termasuk memiliki strategi yang tepat untuk mengelola konflik. Kepala sekolah akan berhadapan dengan pribadi-pribadi yang berbeda karakter. Yang penting baginya adalah mempunyai pemahaman yang tangguh akan hakikat manusia. McGregor berasumsi bahwa manusia tidak memiliki sifat bawaan yang tidak menyukai pekerjaan. Di bawah kondisi tertentu manusia bersedia mencapai tujuan tanpa harus dipaksa dan ia mampu diserahi tanggung jawab. Urgensitasnya bagi kepala sekolah adalah menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif demokratik dan memperhatikan perkembangan profesional sebagai salah satu cara untuk memotivasi guru-guru dan para siswa

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar. Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan menuju sekolah dan pendidikan secara luas. Sebagai pengelola institusi satuan pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk selalu meningkatkan efektifitas kinerjanya. Untuk mencapai mutu sekolah yang efektif, kepala sekolah dan seluruh *stakeholders* harus bahu membahu kerjasama dengan penuh kekompakan dalam segala hal.

Dalam terminologi manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan islami diwujudkan sebagai posisi/jabatan manajerial tertentu yang memikul tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi melalui aktivitas-aktivitas kepemimpinannya. Kepemimpinan demikian,

dikategorikan kepada *administrative leader* dan *operative leader*.[24] *Administrative leader* adalah kelompok pimpinan yang menentukan kebijakan (*policy*), kebijakan umum, yang sering disebut manajer puncak atau eselon tertinggi (*top manager*), sedangkan *operative leader* adalah kelompok pemimpin yang langsung berhadapan dengan operasi, yang merupakan pelaksanaan dari kebijakan yang dibuat pemimpin administatif. Kelompok pemimpin yang terakhir lebih sering disebut pemimpin tingkat menengah/madya (*midle management*), dan pemimpin tingkat bawah/terdepan (*low management*).

Sukses dan tidaknya kepemimpinan masing-masing kelompok pemimpin tersebut dalam melaksanakan tugasnya ditentukan oleh keahlian manajerial (*managerial skills*) dan keahlian teknis (*technical skills*) tergantung posisi kepemimpinan yang ditempati. Semakin tinggi kedudukan kepemimpinan seseorang, semakin tinggi keahlian manajerial yang diperlukan, sebaliknya semakin rendah kedudukan kepemimpinan seseorang keahlian teknis lebih banyak diperlukan. Dengan demikian, semakin tinggi kedudukan kepemimpinan menjadi semakin generalis dan sebaliknya semakin rendah kedudukan kepemimpinan menjadi semakin spesialis.

C. SUPERVISI PENDIDIKAN ISLAM

Pengawasan dan supervisi merupakan dua istilah yang merupakan terjemahan dari salah satu fungsi manajemen,

---

24. Mochtar Effendy, *Manajemen, Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 1986), 27.

yaitu fungsi *"controlling"*.[25] Terdapat dua pandangan yang berbeda terhadap makna kedua istilah ini. Di satu sisi ada yang berpendapat bahwa kedua istilah ini sama makna dan pendekatannya. Sedangkan di sisi lain ada yang mengatakan istilah pengawasan lebih bersifat otoriter atau direktif, sedangkan istilah supervisi lebih bersifat demokratis. Pada dasarnya kegiatan supervisi Pendidikan Agama Islam merupakan rangkaian kegiatan dari administrasi Pendidikan Agama Islam. Administrasi Pendidikan Agama Islam adalah mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan penilaian Pendidikan Agama Islam. Mengadakan supervisi adalah mengadakan pengawasan dan penilaian dari apa yang telah direncanakan dan dilaksanakan dalam kegiatan Pendidikan Agama Islam. Tidak hanya melihat hasilnya, tetapi bagaimana prosesnya. Orientasinya terletak pada "mengapa" bukan hanya pada "apa".

Dengan pemberian otonomi kepada lembaga pendidikan maka peran kepala sekolah sangat besar dalam penyelenggaraan pendidikan. Kepala sekolah mengatur bagaimana pendidikan dijalankan. Namun demikian agar pendidikan benar-benar terselenggara dengan semestinya perlu ada inspeksi pendidikan.[26] Inspeksi pendidikan ini juga dikenal dengan supervisi pendidikan yang selalu akan mengawasi keadaan beserta pelaksanaan pendidikan agar berjalan sesuai dengan keinginan dan harapan.

---

25. H. Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran Dan Pengembangan Kapasitas Guru, Memberdayakan Pengawas Sebagai Gurunya Guru,* (Bandung: Alfabeta, 2013), 1.
26. Arif Rohman & Teguh Wiyono, *Education Policy in Decentralization Era,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), 225.

Di dalam institusi pendidikan, pengawasan lebih ditekankan pada kegiatan akademik. Istilah yang lebih tepat digunakan adalah supervisi. Secara etimologis supervisi (*supervisi)* berasal dari bahasa Inggris yang terdiri dari dua kata, yaitu *super* dan *vision*. *Super* berarti atas atau lebih, sedangkan *vision* berarti melihat atau meninjau.[27] Dengan demikian supervisi dalam pengertian sederhana yaitu melihat, meninjau atau melihat dari atas, yang dilakukan oleh atasan (pengawas/kepala sekolah) terhadap perwujudan kegiatan pembelajaran. *Atas* bermakna orang-orang yang memiliki kelebihan dari segi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman terhadap guru-guru, kepala sekolah dan staf.

Supervisi pendidikan Islam jika diurai menjadi supervisi + pendidikan + Islam atau supervisi pendidikan + Islam atau supervisi + pendidikan Islam. Menurut penulis, yang paling benar adalah yang ketiga, walaupun tidak menutup kemungkinan juga bisa yang kedua, karena adanya proses induksi yang keterangannya akan penulis jelaskan di bawah nanti.

Sebelum penulis menerangkan mengenai pengertian atau definisi dari supervisi pendidikan Islam, terlebih dahulu akan membahas definisi supervisi dan supervisi pendidikan yang ditinjau dari beberapa telaah. Penguraian istilah supervisi dan supervisi pendidikan ini berfungsi sebagai pondasi dalam merumuskan secara definitif

---

27. H. Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran Dan Pengembangan Kapasitas Guru, Memberdayakan Pengawas Sebagai Gurunya Guru,* 3.

istilah supervisi pendidikan Islam. Tanpa adanya pondasi yang kokoh, maka tidak mungkin sebuah definisi dapat dirumuskan dengan baik, terlebih lagi supervisi pendidikan Islam. Supervisi pendidikan Islam memang merupakan hal yang baru, dan belum ada yang mencoba mendefinisikannya dengan baik, maka dalam kesempatan ini penulis akan mencoba mendefinisikan supervisi pendidikan Islam beserta implikasinya.

Istilah "supervisi" baru muncul kurang lebih dua dasawarsa terakhir ini. Dahulu istilah yang banyak digunakan di sekolah adalah "pengawasan", "penilikan" atau pemeriksaan. Kegiatan supervisi melengkapi kegiatan administrasi sekolah sebagai fungsi terakhir, yaitu penilaian semua kegiatan dalam pencapaian tujuan. Dahulu kegiatan pengawasan ini dinamakan inspeksi, karena tujuannya adalah mengawasi dan mencari kekurangan atau kesalahan orang-orang yang melaksanakan pekerjaannya. Supervisi ini mempunyai peran mengoptimalkan tanggung jawab dari semua program dan peningkatan kualitas suatu lembaga, terlebih lagi dalam lembaga pendidikan. Efektifitas kegiatan pendidikan di sekolah, perlu mendapatkan bimbingan dan pengembangan secara berkelanjutan.

Menurut konsep tradisional, supervisi dilaksanakan dalam bentuk inspeksi atau mencari kesalahan. Sedangkan dalam pandangan modern, supervisi merupakan usaha untuk memperbaiki situasi pendidikan atau pembelajaran, yakni sebagai bantuan bagi pendidik untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme sehinnga peserta didik akan

lebih berkualitas.[28] Konsekuensi prilaku supervisi tradisonal atau Snooper Vision adalah para staf pengajar atau dosen akan menjadi takut dan mereka bekerja secara terpaksa serta mengurangi atau mematikan kreativitas dosen dalam pengembangan profesionalisme-nya.[29]

Supervisi secara etimologi berasal dari bahasa Inggris yaitu "super" dan "vision" yang berarti lebih atau dari atas dan melihat atau meninjau. Jadi supervisi dapat diartikan melihat atau meninjau seuatu yang dilakukan oleh atasan terhadap aktivitas, kreativitas dan kinerja para staf dan bawahannya. Ada beberapa istilah yang hampir sama dan sering tumpang tindih (*overlap*) dipergunakan untuk menyebut supervisi, yaitu pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Pengawasan berarti melihat dan meninjau kegiatan agar sesuai dengan ketentuan. Pemeriksaan adalah kegiatan melihat atau meninjau sesuatu obyek untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan ketentuan. Sedangkan inspeksi dimaksudkan untuk mengetahui kesalahan danpenyimpangan terhadap ketentuan yang ada.[30]

Sedangkan supervisi adalah suatu aktivitas pelayanan untuk menolong para guru (dosen) agar dapat bekerja lebih baik.10 Sedangkan Peter Oliva mendefinisikan supervisi sebagai layanan pada guru/dosen untuk meningkatkan kualitas pendidikan danpembelajaran dengan

---

28. Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, 228.
29. Piet A. Suhertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*: *Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia,* 16
30. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi,*156.

ruang lingkupnya pada tiga aspek yaitu pengembangan pembelajaran, pengembangan kurikulum, dan pengembangan staf.[31] Secara teoritis yang menjadi objek supervisi ada dua aspek, yaitu: a). Aspek manusianya, seperti sikap terhadap tugas, disiplin kerja, moral kerja, kejujuran, ketaatan terhadap peraturan organisasi, kerajinan, kecakapan kerja, kemampuan dalam bekerja sama, watak; b) Aspek kegiatannya, seperti cara bekerja kerja (cara mengajar), metoda pendekatan terhadap siswa, efisiensi kerja, dan hasil kerja. Hal ini secara jelas membedakan apa yang menjadi objek pengawasan (*controlling*) dan supervisi (*supervision*).

Sebenarnya apabila dicermati secara rinci, kegiatan supervisi sesuai dengan konsep pengertiannya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu supervisi administrasi dan supervisi akademik. Supervisi administrasi adalah supervisi yang menitik beratkan pada pengamatan aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pendidikan. Sedangkan seupervisi akademik merupakan supervsi yang menekankan pada masalah akademik atau pendidikan dan pembelajaran.

Dari sini muncul pertanyaan, apa bedanya supervisi pendidikan Islam dengan supervisi lainnya, misalnya dengan supervisi pendidikan atau bahkan supervisi argrobisnis? Memang secara umum sama, artinya ada banyak atau bahkan mayoritas prinsipnya sama dan dapat dipakai oleh ketiga jenis supervisi itu bahkan oleh

---

31. Peter F. Oliva, *Supervision For Today's Schools*, (London : Harper and Row, Publisher, Inc., 1976), 3.

seluruh supervisi. Namun perbedaan variabel di sini yang menyebabkan perbedaan kultur dan akibatnya membawa beberapa perbedaan. Istilah Islam itu sendiri bisa berupa Islam wahyu dan Islam budaya, bisa berupa normativitas dan historisitas, bisa berupa tekstual dan kontekstual. Islam budaya meliputi al-Qur'an dan hadits-hadits Nabi, baik hadits Nabawi maupun hadits Qudsi. Sedangkan Islam budaya meliputi ungkapan sahabat Nabi, pemahaman ulama, pemahaman cendekiawan Muslim dan budaya umat Islam. Kata Islam yang menjadi identitas supervisi pendidikan ini dimaksudkan mencakup makna keduanya, yakni Islam wahyu dan Islam budaya.

Oleh karena itu, dalam membahas supervisi pendidikan Islam senantiasa melibatkan wahyu dan budaya kaum Muslimin ditambah kaidah-kaidah supervisi pendidikan secara umum. Maka pembahasan ini akan mempertimbangkan bahan-bahan sebagai berikut:

1. Teks-teks wahyu baik al-Qur'an maupun al-hadits yang terkait dengan supervisi pendidikan. Hal tersebut dapat diketahui apabila mengadakan penafsiran al-Qur'an dan al-hadits dengan menggunakan versi supervisi pendidikan. Jadi hal itu dapat dikatakan tafsir rasa supervisi atau tafsir supervisi pendidikan.
2. Perkataan-perkataan (*aqwâl*) pada sahabat Nabi maupun ulama dan cendekiawan Muslim yang terkait dengan supervisi pendidikan.

3. Realitas supervisi yang terjadi lembaga pendidikan Islam atau dapat dikatakan kultur komunitas (pimpinan dan pegawai) lembaga pendidikan Islam.

4. Kaidah-kaidah supervisi pendidikan secara umum.

Menurut Saiful Arif dalam "Implementasi Supervisi Klinis dalam Pendidikan Agama Islam",[32] ada beberapa persoalan yang cukup urgen untuk dijadikan alasan, mengapa supervisi diperlukan dalam proses pendidikan Islam. *Pertama,* perkembangan kurikulum Pendidikan Agama Islam yang merupakan gejala kemajuan pendidikan agama Islam. Perkembangan tersebut sering menimbulkan perubahan-perubahan struktur maupun fungsi kurikulum. Pelaksanaan kurikulum tersebut memerlukan penyesuaian terus-menerus dengan keadaan nyata di lapangan. Hal ini terkait dengan kondisi guru agama. *Kedua,* pengembangan profesi guru agama Islam senantiasa merupakan upaya terus-menerus dari suatu organisasi profesi keguruan. Guru agama Islam memerlukan peningkatan karir, pengetahuan, dan keterampilan. *Ketiga,* tuntutan pendidikan. Pendidikan merupakan kebutuhan mutlak bagi kerberadaan manusia. Pendidikan pada hakekatnya adalah menjadikan manusia sebagai individu yang beriman dan bertaqwa kepada *al-Khâliq*, beretika, berakhlakl karimah, berbudaya, berilmu pengetahuan, dan mempunyai kecakapan serta keterampilan. *Keempat,* tuntutan agama. Agama pada dasarnya dimiliki oleh setiap manusia yang dilahirkan ke alam dunia. Agama

32. Samsul Arif, "Implementasi Supervisi Klinis dalam Pendidikan Agama Islam" dalam *Tadris* Volume 3. Nomor 2. 2008.

dipandang sebagai fitrah manusia. Fitrah manusia yang berupa agama, akan tetap melembaga pada pribadi manusia bahkan menjadi karakter hidup dan kehidupannya, dan sangat tergantung pada lingkungannya dimana manusia itu berada. *Kelima*, tuntutan sosiologis dan kultural. Pada aspek ini, manusia dipandang sebagai individu yang mempunyai kecenderungan untuk hidup bermasyarakat. Sebagai makhluk bermasyarakat, manusia harus memiliki rasa tanggung jawab sosial dan tanggungjawab kebudayaan. Sebagai individu berbudaya, manusia harus melakukan transformasi dan transmisi kebudayaan kepada generasi penerus yang akan memerankan fungsi dan tanggung jawabnya pada kehidupan yang akan dating.

Sasaran Supervisi ditinjau dari objek yang disupervisi, ada 3 macam bentuk supervisi:

1. Supervisi Akademik

   Menitikberatkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang berlangsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu

2. Supervisi Administrasi

   Menitikberatkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran.

3. Supervisi Lembaga

   Menyebarkan objek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di sekolah. Supervisi ini dimaksudkan

untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan. Misalnya: Ruang UKS (Unit Kesehatan Sekolah), Perpustakaan dan lain-lain.

D. PROSES KEPEMIMPINAN DALAM SUPERVISI

Beberapa studi kepemimpinan mengemukakan untuk dapat memelihara dan mengandalkan perubahan dalam penyelenggaraan organisasi sekolah mencakup: penilaian, penentuan prioritas, penyusunan desain, penetapan alokasi sumber-sumber, koordinasi dan pengarahan.[33] Proses ini diaplikasikan di sekolah dengan menganalisis kebutuhan peserta didik, penentuan prioritas terhadap kebutuhan untuk menjamin perhatian pada sesuatu yang dianggap urgen, mendisain urutan kegiatan secara selektif, menetapkan alokasi jumlah tenaga, waktu dan uang dalam urutan prioritas serta mengarahkan semua tindakan sesuai dengan kebutuhan yang diprioritaskan. Proses ini akan berakhir dan kembali pada proses penilaian awal pelaksanaan sebagai langkah awal perencanaan sekolah. Keenam proses kepemimpinan dalam supervisi ini secara lebih operasional diuraikan sebagai berikut:[34]

1. Penilaian

   Seorang pemimpin harus melakukan penilaian untuk mengetahui apakah program yang telah disusun sudah berjalan sesuai yang diharapkan. Tahapan-tahapan yang

---

33. H. Abdul. Kadim, Masaong, "Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence", Orasi Ilmiah Pengukuhan Guru Besar UNG. Gorontalo. FIP UNG, 2010.
34. H. Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran Dan Pengembangan Kapasitas Guru, Memberdayakan Pengawas Sebagai Gurunya Guru,*13-15.

harus dilakukan mencakup: a) Penganalisisan; melihat dengan penuh perhatian dan pandangan yang analitis dan kritis, b) Peninjauan kembali; lakukan peninjauan kembali atau memeriksa secara kritis program yang dilakukan, c) Pengukuran kemampuan/penampilan, d) Perbandingan kemampuan/penampilan.

2. Penentuan Prioritas

Penentuan prioritas mencakup tujuan umum, tujuan khusus dan kegiatan-kegiatan dalam urutan yang penting. Penyusunan tujuan umum yang meliputi: a) Melakukan spesifikasi tujuan-tujuan khusus, b) Memilih alternatif-alternatif dan, c) Penetapan prioritas.

3. Penyusunan Disain

Proses perencanaan atau penyusunan *outline* suatu sistem perubahan yang efektif melalui: a) Pengorganisasian; penetapan personil dan tugas-tugas yang harus dikerjakan setiap unsur. b) Pemikiran; menghimpun berbagai pemikiran dengan mengkombinasikan atau mengaplikasikan ide-ide baru dalam mewujudkan program yang telah disusun. c). Persiapan; mengatur fasilitas penunjang yang diperlukan oleh setiap unsur dan personil yang terlibat, d) Pengsistimatisan; pengaturan ke dalam satu sistem, pengaturan sesuai dengan metodenya, e) Penyusunan program.

4. Pengalokasian Sumber-sumber

Proses pengalokasian sumber-sumber untuk dapat digunakan lebih efesien dilakukan dengan cara: a)

Pemberian dan penetapan sumber-sumber sesuai dengan kebutuhan program b) Pendistribusian sumber-sumber di antara personalia atau program, c) Pemerataan sumber-sumber menurut proporsi suatu divisi/bagian, d) Penunjukan sumber-sumber untuk maksud yang spesifik, e) Penetapan personalia untuk maksud-maksud atau program-program yang spesifik.

5. Pengkoordinasian

Koordinasi sangat penting dijalankan agar dapat mensinerjikan antara manusia dengan waktu, bahan-bahan dan fasilitas sehingga semua unsur dapat menjalankan tugas secara optimal. Tahapan-tahapan yang perlu dilakukan antara lain:

a. Pengorganisasian; membawa sesuatu ke dalam tindakan bersama agar tindakan itu berjalan lancar dan dalam bentuk yang kongkrit.

a. Pengharmonisan; membawa sesuatu ke dalam persesuaian atau keserasian

b. Penyesuaian; membawa bagian-bagian pada kedudukan yang benar atau ke hubungan yang lebih efektif

c. Penjadwalan; penetapan jadwal waktu dan urutan kejadian dan penetapan hubungan-hubungan.

6. Pengarahan

Proses mempengaruhi praktek pelaksanaan agar cocok dengan perubahan yang tepat dan esensial mencakup: a). Penunjukan, penetapan melalui

surat keputusan, b). Penentuan; peletakan aturan tindakan sebagai tuntunan atau arahan, c). Pengaturan; penetapan atau penyesuaian waktu, jumlah, derajat atau harga, d. Pembimbingan; pengaturan dan penentuan, e). Pengspesifikasian prosedur-prosedur, f). Memutuskan alternatif-alternatif.

Tahapan-tahapan ini hendaknya dilakukan dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran. Kaitannya dengan kepemimpinan, kepala sekolah/pengawas melakukan pembinaan baik yang berhubungan dengan kegiatan akademik maupun yang berkaitan dengan supervisi manajerial.

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan sebagai jawaban atas rumusan persoalan yang diteliti:

1. Partisipasi Komite Sekolah di sekolah terdapat pola yang seragam, berkisar dari yang dangkal sampai yang dalam/komitmen penuh. *Berbagi informasi* (*atau mengumpulkan*) *informasi* dari orang tua siswa/ masyarakat berada pada ujung pasif atau dangkal dari skala partisipasi. Sekolah umumnya menggunakan istilah *konsultasi* untuk melukiskan setiap pelibatan Komite Sekolah, proses konsultasi ini dimaknai oleh sekolah hanya berfokus pada mendapatkan persetujuan (yang relatif pasif) untuk program yang

telah direncanakan. *Kolaborasi/pembuatan keputusan bersama,* Komite Sekolah diundang ambil bagian dan untuk mempengaruhi isi suatu keputusab program, dan *pemberdayaan/kendali bersama* dianggap sebagai partisipasi sejati, dalam setiap tahapan manajemen, Komite Sekolah terlibat aktif dan tercapai hasil yang berkelanjutan. Pada tahap ini Komite Sekolah didorong untuk memprakarsai salah satu program sekolah dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaannya.

2. Partisipasi Komite Sekolah pengambilan keputusan suatu program sekolah dapat dikategorikan dalam tiga tingkatan, yaitu:

   a. Partisipasi dalam berinisiatif.

      Partisipasi Komite Sekolah dalam berinisiatif sangat rendah, baik yang mempunyai program sendiri dan tidak. Tanggapan, saran, sumbangan pikiran serta kehadiran Komite Sekolah dalam rapat-rapat sekolah tidak didasarkan analisis dari permasalahan yang dihadapi oleh orang tua siswa/ masyarakat. Keadaan ini yang menunjukkan rendanya partisipasi Komite Sekolah dalam berinisiatif Komite sekolah kurang memahami permasalahan pendidikan, Komite Sekolah kurang memiliki *sense of belonging*. Terhadap rendahnya kemampun berinisiatif ini, dapat dimaknai Komite Sekolah memberikan kontribusi yang minim karena permasalahan pendidikan kurang teridentifikasi dengan baik. Maka, Komite Sekolah

perlu didorong untuk meningkatkan kemampuan mengidentifikasi permasalahan pendidikan dan mengasah kepekaan Komite Sekolah dalam merespon dan memaknai keinginan aspirasi orang tua siswa/masyarakat.

b. Partisipasi dalam Pengesahan Program.

Partisipasi Komite Sekolah terhadap pengesahan berbagai program sekolah tergolong tinggi. Akan tetapi, tingginya partisipasi ini didasarkan pada anggapan bahwa kehadiran untuk terlibat dalam pengesahan suatu keputusan program merupakan partisipasi yang paling penting, karena kalau tidak hadir untuk memberi persetujuan akan menjadikan pertemuan tersebut tidak lengkap dan tidak memenuhi quorum dan kemungkinan besar pengesahan akan tertunda. Terhadap aktifnya partisipasi Komite Sekolah dalam pengesahan suatu keputusan program, maka perlu diberikan penghargaan yang lebih. Selain itu Komite Sekolah perlu diberi pamahaman bahwa keaktifan dalam pertemuan perlu diikuti dengan sumbangan pemikiran dalam bentuk konsep atau ide baru yang mempunyai andil besar dalam penentuan isi/subtansi dari suatu keputusan.

c. Partisipasi dalam Pelaksanaan Keputusan Program

Partisipasi Komite Sekolah dalam pelaksanaan program tergolong tinggi. Komite Sekolah terlibat

dalam beberapa kegiatan seperti kepanitiaan rehab fasilitas belajar siswa, bazaar, penggalian dana sekolah dari orang tua siswa/masyarakat. Namun demikian, partisipasi ini didasarkan pada pemahaman bahwa pelaksanaan suatu keputusan program karena sekedar menjalankan sesuatu yang sudah jelas aturan mainnya dan ada petunjuknya, yang tidak memerlukan perhatian yang lebih seperti dalam partisipasi berinisiatif.

Tingginya partisipasi dalam pelaksanaan ini, tentunya tidak bisa dilepaskan dari nilai-nilai istrinsik yang mendasarinya Komite Sekolah berpartisipasi, yaitu (1) keyakinan bahwa memfasilitasi mencari ilmu itu ibadah; (2) kebutuhan untuk mendidik dan mewariskan pengetahuan agama dan bekal hidup bagi anak-anaknya; dan (3) potensi yang ada di masyarakat sangat mendukung terselenggaranya proses pendidikan. Potensi tersebut meliputi; tanah dan budaya.

3. Partisipasi Komite Sekolah dalam MBS masih menghadapi kendala yang serius, yakni kendala internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari: (1) Struktur organisasi, keanggotaan Komite Sekolah yang *volunteer* dan *part time*, dan keanggotaan yang ditunjuk oleh sekolah, manjadikan Komite Sekolah menjadi sering terisolasi dari proses pembuatan keputusan; (2) Komunikasi, komunikasi sesama anggota Komite Sekolah sering tidak jalan, dikarenakan keanggotaan yang *part time* sehingga lebih mementingkan pekerjaan pokoknya. Problem ini berimplikasi serius terhadap

banyaknya program-program sekolah tidak sampai kepada anggota Komite Sekolah yang lain.

Sedangkan faktor ekternal pengahambat partisipasi Komite Sekolah adalah: (1) Institusional sekolah, pihak sekolah belum siap sepenuhnya terhadap perubahan paradigma pengelolaan pendidikan; (2) transparansi manajemen, sebagian kepala sekolah dan guru masih menunjukkan sikap dan patrialkhi dan konservatif, artinya masih sering memposisikan diri sebagai birokrat yang merupakan kepanjangan tangan dari pemerintah. Sikap ini menjadikan sekolah tidak merasa mempunyai kawajiban bahwa Komite Sekolah harus diberi akses yang luas terhadap setiap tahapan manajemen sekolah.

Berdasarkan hal-hal di atas, dapat diartikan bahwa perubahan paradigma pengelolaan pendidikan selama ini lebih banyak ditekankan pada perubahan structural dari pada perubahan organik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pemberian kewenangan yang luas kepada kepala sekolah ternyata tidaklah cukup untuk melaksanakan MBS tanpa kesiapan pengelolanya. Dari perspektif ini, tampak bahwa konsep MBS tidak serta merta diadopsi sekalipun di beberapa Negara maju telah sukses dalam melaksanakannya. Diperlukan analisis mengenai kondisi persekolahan dan masyarakat sehingga MBS dapat diterapkan dalam kondisi dan situasi yang membatasinya.

B. SARAN-SARAN

Bertitik tolak pada hasil penelitian seperti diuraikan di atas, diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Dengan pertimbangan untuk lebih menjamin independensi Komite Sekolah dari intervensi pihak sekolah sehingga mempermudah perannya terutama sebagai *controling agency,* dan demi meningkatkan akuntabilitas kinerjanya, proses perekrutan anggota Komite Sekolah harus memenuhi empat prinsip, yaitu adil, transparansi, akuntabilitas, dan partisipatif. Untuk selanjutnya perlu segera ditegaskan bahwa penetapan SK Komite Sekolah lebih tepat adalah ketua Dewan Sekolah di tingkat propinsi masing-masing, dengan disertai alternatif pos pembiayaan bagi jalannya operasional Komite Sekolah.
2. Perlu peningkatan kepekaan anggota Komite Sekolah dalam merespon dan memaknai keinginan aspirasi masyarakat, membiasakan diri merumuskan permasalahan-permasalahan pendidikan yang ada di masyarakat.
3. Diperlukan perubahan paradigma berpikir dalam menyikapi undangan atau rapat sekolah atau Komite Sekolah. Undangan rapat hendaknya tidak membahas kebutuhan fisik pendidikan seperti pembangunan gedung, buku wajib, baju sepatu seragam saja. Tetapi sudah saatnya dibahas tentang pendidikan nilai moral agama pada siswa.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

A.R., Muhammad, *Pendidikan di Alaf Baru, Rekonstruksi atas Moralitas Pendidikan,* Yogyakarta: Prismasophie, 2003.

Abu Duhou, Ibtisan, *School-Based Management,* Paris: Unesco, 1999.

Anderson, Carl. R., *Management Skill, Fungtion and Organizatin Performance,* Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1988.

Ar-Raziq, Ali Abd, *Islam Dasar-Dasar Pemerintahan; Kajian Khilafah dan Pemerintahan dalam Islam,* Yogyakarta: Jendela, 2002.

Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam dan Tantangan Global: Peluang dan Tantangan,* Surakarta: STAIMUS, 2003.

Bush, Tony and Mariana Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education,* London: Paul Chapman Publishing, 2000.

Baali, Fuad, *Society, State and Urbanism: Ibnu Khaldun`s Sociological Though,* New York: State University Press,1988.

Cohen L. Manion L. *Research Methode in Education,* London &New York: Routhledge, 1994.

Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik,* Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

David, Smit, *A Community Development Approach to Social Change,* Montreal: Mapleview Press, 1994.

Depdiknas, *Petunjuk Teknis Pemberdayaan Komite Sekolah 2004-2009,* Jakarta: Ditjen Dikdasmen, 2007.

E, Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi,* Bandung: Rosdakarya, 2003.

Effendy, Mochtar. *Manajemen, Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam.* Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 1986.

Elliade, Mircea, *The The Encylopaedia of Religion,* vol 7 New York: McMillan, 1978.

Engkoswara, Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan,* Bandung, Alfabeta, 2010.

Faqih, Aunur Rohim, dk., *Kepemimpinan Islam,* Yogyakarta: UII Press, 2001.

Fasli Jalal, Dedi Supriadi (ed), *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah,* Jakarta: Depdiknas, 2001.

Freeman, R. E, *Strategic Management;A Stakeholder Approach,* Boston: Pitman 1984.

Gultom, R.M.S. Gultom, *Partisipasi Rakyat dalam Pembangunan,* Salatiga: Universitas Satia Wacana, 1989.

Hanafi, Mamduh M, *Manajemen,* Yogyakarta, Yogyakarta: AMP YKPN, 1987.

Hardjosoedarmono, *Total Quolity Management,* Yogyakarta: Andi, 2002.

Hasan, Chatidjah, *Dimensi-Dimensi Psikologi Pendidikan,* Surabaya: Al-Ihlas, 1994.

Hatry, Harry P. et all., *Implementing School Based –Management, Insight into Decentralization From Science and Mathematics Departement,* Washington: The Urban Institut, 1994.

Hendricks, Gay & Kate Ludeman, *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries With Their Feet on The Ground,* New York: Bantam Book, 1996.

Immegart Glenn L. and Pilecki Francis J., *An Introduction to System for the Educational Administrator,* California: Addison- Wesley Publishing Company, 1972.

Imron Ali, *Kebijaksanaan Pendidikan Di Indonesia, Proses, Produk dan Masa Depannya,* Jakarta: Bumi Aksara; 1996.

Indar, M. Djumberansjah, *Perencanaan Pendidikan Strategi dan Implementasinya,* Surabaya, Karya Abditama, 1995.

J.L Epstein, Effects on student achievement of teachers' practices for parent involment. In S. Silvern (ed) *literacy through family, community, and school interaction,* Greenwich, CT: JAI Press, 1988.

Johnson, Doyle Paul, *Teori Sosiologi Klasik dan Modern,* terj. Robert Merton, Jakarta:Gramedia 1986.

Kartodirjo, Sartono Kartodirdjo, *Pemikiran dan Perkembangan Historiografi Indonesia: Suatu Alternatif*, Jakarta; PT. Gramedia, 1982.

Keith, Davis, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior,* New Delhi: Tata McGray Hill:1987.

Kennedy, Carol, *Managing with the Guru,* terj .Soesanto Boedidarma, Jakarta: Gramedia, 1999.

Kouzes Posner, *Leadership The Challange,* terj. Revyani Sjahrial, Jakarta: Erlangga, 2004.

Madjid, Nurcholis, "Menuju Masyarakat Madani", dalam Tim Maula (ed).*Jika Rakyat Berkuasa: Upaya Membangun Masyarakat Madani dalam Kultur Feoda,* Bandung: Pustaka Hidayah, 1999.

Masaong, Abd. Kadim, *Supervisi Pembelajaran Dan Pengembangan Kapasitas Guru, Memberdayakan Pengawas Sebagai Gurunya Guru,* Bandung: Alfabeta, 2013.

_____, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*, Orasi Ilmiah Pengukuhan Guru Besar UNG. Gorontalo. FIP UNG, 2010.

Mardikanto,Totok, *Dasar-Dasar Penyuluhan Pembangunan,* Solo: UNS Press, 1994.

Moedjiarto, *Sekolah Unggul Metodologi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan* (t.k.: Duta Graha Pustaka, 2002.

Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif,* Bandung: C.V. Remaja Karya, 1999.

Murphy, J., *Restructuring School: Capturing and Assessing the Phenomena,* New York: Teachers College Press, 199.

Mubyarto dan Sartono Kartodirjo, *Pembangunan Pedesaan di Indonesia,* Yogyakarta: Liberty, 1998.

Mujiono, Imam, *Kepemimpinan dan Keorganisasian,* Yogyakarta, UII Press, 2002.

Nakamura, Mitsuo, *Bulan Sabit Muncul dari Balik Pohon Beringin,* terj. Yusron Asrofie, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1983).

Nasution, S, *Sosiologi Pendidikan,* Jakarta: Bumi Aksara: 1995.

Nurhadi, Mulyani A, *Pengawasan Pendidikan di Era Otonomi Daerah,* Jakarta: Universitas Negeri Jakarta: 2002.

Olivia, Peter F., *Supervision For Today's Schools*, London : Harper and Row, Publisher, Inc., 1976.

P.J. Hills (ed), *A.Dictionary of Education.* London: Routledge dan Kegan Paul, 1982.

Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia,* Jakarta: Bina Aksara, 2000.

Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* Jakarta: Nsco, 1974.

Raihani, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformatif,* Yogyakarta: Lkis, 2010.

Reading, Hugo F., *Kamus Ilmu-ilmu Sosial,* Jakarta: Rajawali, 1986.

Robert C.Bogdan &Sari Knoop Biklen, *Quality Research for Education: An Intruduction to Theory and Methods,* (Boston : Allyn and Bacon, tt.) hal 2. Lihat juga Norman K.Denzim Yvonna S.Lincoln, *Handbook of Qualitative Resarch,* California: Sage Publication, 1994.

Rohman, Arif & Teguh Wiyono, *Education Policy in Decentralization Era,* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.

Rosdaya, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokrasi, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan,* Jakarta: Prenada Media, 2004.

Sagala, Syaiful, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan,* Bandung: ALFABETA, 2011.

Samuel Bowles, Herbert Gintis, *Scooling in Capitais America, Educational Reform and the Contradiction of Economic Life,* New York: Bassic Book, 1977.

Santoso, Slamet, *Dinamika Kelompok,* Jakarta: Bumi Aksara, 2004.

Siagian, Sondang, *Manajemen Strategik,* Jakarta: Bumi Aksara, 1994.

Sidi, Indra Djati, *Munuju Masyarakat Belajar, Menggagas Paradigma Baru Pendidikan,* Jakarta: Paramadina dan Logos. 2001.

Slamet, *Desentralisasi Pendidikan di Indonesia,* Jakarta: Depdiknas, 2008.

--------, *Partisipasi, Transparansi, Akuntabilitas, dan Income Generating Activity,* Jakarta: Depdiknas, 2008.

Soewartoyo, *Persepsi Masyarakat Terhadap Desentralisasi Pendidikan,* Jakarta: Pusat Penelitian dan Kependudukan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), 2003.

Starka, Rodne, *Sociology,* California: Wadswort Publishing, 1985.

Steenbrink, Karel A., *Pesantren Madrasah Sekolah, Pendidikan Islam dalam Kurun Modern,* Jakarta: LP3ES, 1991.

Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi,* terj. Hadyana Pujaatmaka & Benyamin Molan, Jakarta: Prenhalinndo, 2002.

Starrat J, Robert, *Menghadirkan Pemimpin Visioner,* Yogyakarta: Kanisius, 2007.

Sudjana, Nana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan,* Bandung: Sinar Baru, 1989.

Suharsimi Arikunto, *Prosedur suatu Pendekatan Prakte,* Jakarta: Renika Cipta, 1996.

----------, *Organisasi Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan,* Jakarta: Debdikbud, 1988.

Suparjan, Suyatno, Hempri, *Pengembangan Masyarakat dari Pembangunan sampai Pemberdayaan,* Yogyakarta: Aditya Media, 2003.

Suharsaputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan,* Bandung: Refika Aditama, 2013.

Tilaar, H.A.R., *Kekuasaan dan Pendidikan,* (*Suatu Tinjauan dari Perspektif Studi Kultural*). Jakarta: Indonesiatera, 2003.

Tim dosen IAIN Sunan Ampel Malang, *Dasar-Dasar Kependidikan Islam.* Surabaya: Karya Abditama, 1996.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan,* Bandung: Alfabeta. 2012.

Tony Bush and Mariana Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education,* London: Paul Chapman Publishing, 2000.

Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan,* Jakarta: Bumi Aksara: 2006.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* Jakarta: Rajawali Press, 2011.

Westra, Pariata, *Beberapa Hal Mengenai Hubungan Kerja Kemanusiaan.* Yogyakarta: BPA UGM, 1987.

Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi,* Yogyakarta: Andi, 2003.

Yuki, Gary A., *Leadership in Organization,* New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1994.

Zohar, Danah & Ian Marhall, *SQ: Spiritual Intelligence, The Ultimate Intelligence* London: Bloomsbury, 2000.

Penelitian/Jurnal/makalah:

Alie, Maruddin, "Implementasi MPMBS pada SMU Rintisan Kabupaten Gunung Kidul Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta".Tesis, Pascasarjana UNY 2002.

Arif, Samsul, "Implementasi Supervisi Klinis dalam Pendidikan Agama Islam" dalam *Tadris* Volume 3. Nomor 2. 2008.

Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam dan Tantangan Global: Peluang dan Tantangan,* Surakarta: STAIMUS, 2003.

Bafadal, Ibrahim, "Peluang dan Tantangan Manajemen Berbasis Sekolah".. Makalah, seminar Konferensi Nasional Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta 8-10 Agustus 2002.

Biyanto, Partisipasi Masyarakat dalam Dunia Pendidikan, (Pengalaman Madrasah-Madrasah di Jawa Timur), dalam *el-Ijtima.* Surabaya: LPM IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2002.

Cohen, Arthur A, and Uphaff, Norman, *Feasibilitas and Aplication of Rural Develapment Participation.* (A State of the Art Paper, Rural Development Comitteen Center For International Studies Cornel University, 1979).

D`Amico, Debby, "Bulding Participation in Workplace Learning" (versi elektronik), *Focus on basics, vol 6, Issue A-2002*).

Departemen Pendidikan Nasional, *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah.* Jakarta: Dikdasmen, 2004.

Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.* Buku 2. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, 2001.

Fachruddin, "Keberdayaan Pendidikan Islam (Telaah Sistematis Historis)". Disertasi, IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2001.

Chere, Campbell Gibson and Arlys O Graff, "imfact of adult`s preferred learning styles and perception of barriers on completion of external baccalaureate degree program" *Journal of Distance Education* , vol 7. 1992.

Indriyanto, Bambang, "Sumber Daya Pendidikan", dalam *Jurnal*. Pendidikan dan Kebudayaan, No: 031, tahun ke-7 September 2010.

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor: 044/U/002, tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.

Sugiyanto, "Yogyakarta Kota Pendidikan dan Ekonomi Alternatif", dalam *Cakrawala Pendidikan*, November No.3 Yogyakarta: Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat, 2009.

Muhajir, "Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah pada SMU Negeri di Kabupaten Bantaeng". Tesis, PPs Universitas Negeri Makasar, 2008.

Taqiuddin Subki, "Implementasi Pendidikan Berbasis Masyarakat. (Pondok Pesantren di Ciamis Jawa Barat)", Tesis, Pascasarjana Universitas Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2003.

Tilaar, H. A. R. *Futurisme dan Pengambilan Kebijakan Pendidikan Menyongsong Abad 21.* Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Tetap Perencanaan Pendidikan IKIP Jakarta, 1987.

Tukiman J.C., "Revolusi Pembelajaran dalam Konteks MBS, Menyoal Kesanggupan dan Kesiapan Orang Tua/Masyarakat serta Sekolah terhadap Revolusi Pembelajaran". Makalah, seminar MBS, STAIN Salatiga 2007.

Surat Kabar dan Internet:

Admadipurwa, Purwadmadi, "MBS Perbesar Potensi Ekonomi Sekolah" dalam *Kompas.* Edisi Senin 15 Desember 2006.

Ahmad, Djauzak , POMG, BP3, dan Komite Sekolah, dalam *Kompas.* edisi Selasa 15 April 2007.

Eko Indarwanto, "Trauma Rapat Sekolah" dalam *Kompas*. Edisi Senin 19 Juli 2004.

Gunawan "Yogyakarta Kota Pendidikan" dalam *Kedaulatan Rakyat.* edisi 27 Desember 2003.

Muslim, Mahmudin, "Transparansi Anggaran Pendidikan dan Peran Komite Sekolah", dalam *Kompas.* Edisi 19 Juli 2004.

Suryohadiprojo, Sayidiman , "Hubungan Kondisi Masyarakat dengan Pendidikan", *Kompas*. Edisi Senin 29 maret 2004.

Thomas E. Backer, " Increasing Participation means Changing Behavior: What can be Learn from Behavior Science", diakses dari *http://www.humaniterest.org*. *http://www.depdiknas.go.id/go.php*. *http://web.worldbank.org*

TENTANG PENULIS

Adalah dosen Jurusan Tarbiyah dan Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) STAIN Ponorogo, lahir di Magetan 06-November 1973. Setelah menamatkan pendidikan dasar di MI Magetan tahun 1985, melanjutkan MTs Magetan (1988) lalu ke MAN I Ponorogo sambil nyantri di Pondok Pesantren KH Syamsuddin Durisawo Ponorogo (1991). Gelar sarjana S1, S2, dan S3 (2009) diraihnya dari UIN Sunan Kalijaga dan di sela-sela menyelesaikan Disertasi, pada tahun 2007 penulis dapat menyelesaikan kuliah program S2 Pemadatan (Kerjasama UIN Yogya RI dan UNY) Pendidikan Dasar Konsentrasi IPS di UNY.

Kesibukan sebagai dosen dan bapak dari tiga anak dari (Syahrazad Silma Putri, Salma A`yunil Fadhilla, Muhammad Sunan Kalijaga) tidak mengurangi aktivitas di luar kampus, laki-laki yang mempersunting Putri Solo ini, juga

tercatat sebagai kepala Devisi Penelitian dan Pendidikan *Center of Learning Development Study* (CLDS) Indonesia dan juga terlibat sebagai tim penyususun dan reviewer SIM PTK Dikmen Kemendikbud RI serta Asesor Sertifikasi Guru LPTK UIN Sunan Ampel Surabaya. Beberapa karya ilmiah yang telah dihasilkan diantaranya "Menggali Islam Membumikan Pendidikan, Upaya Membuka Wawasan Keislaman & Pemberdayaan Pendidikan Islam" (Ar Ruzzmedia Yogyakarta cet ke II), dan beberapa makalah yang di antaranya telah dipresentasikan pada *Annnual Conference On Islamic Studies* (ACIS) ke 9 tahun 2009 di Solo yang diselenggarakan oleh DIKTIS Kemenag RI, "Simposium Nasional Memutus Mata Rantai Terorisme dan Radikalisme" di Jakarta yang diselenggarakan oleh POLRI dan Kemenko Polhukam RI, tahun 2010. Karya ilmiah yang lain adalah "*The Role And Challenges Islamic Education For Reshaping The Nation Character*", Conference Proceedings, Annual International Conference on Islamic Studies (AICIS XII Diktis Kemenag RI). "*Islamisasi Pengetahuan Dan Model Pengembangannya Pada Madrasah*" di Jurnal An Nadwa IAIN Walisongo Semarang, نحو رؤية جديدة للمدراس الدينية العالية التي رعتها الجامعة الإسلامية الحكومية **فونوروغو**: رؤية إسلامية منفتحة ممتازة اجتماعية الهدف معترفة بالتعددية, The Second International Symposium Empowering Madrasah in The Global Context, Ministry of Religious Affairs of The Republik of Indonesia ٢٠١٣. "*Perubahan Sosial Melalui Sistem Pendidikan Islam Berperspektif Gender dan Membebaskan*", Makalah Seminar Nasional "Menggagas Pendidikan Islam Bersensitif Gender" PSG STAIN Kudus.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Ageng Muhammad Besari

PONOROGO - JAWA TIMUR - INDONESIA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
Kyai Ageng Muhammad Besari
PONOROGO - JAWA TIMUR - INDONESIA